

Nr. 381

Martin Waßink

Kommunal- und Regionalentwicklung durch Kooperation
und Teilung von Verantwortung in ländlichen Räumen –
eine multiperspektivische Untersuchung an Beispielen
aus dem Raum Steinwald/Fichtelgebirge

Nr. 381

Kommunal- und Regionalentwicklung durch Kooperation
und Teilung von Verantwortung in ländlichen Räumen –
eine multiperspektivische Untersuchung an Beispielen
aus dem Raum Steinwald/Fichtelgebirge

Von der Fakultät für Bauingenieurwesen und Geodäsie
der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover
zur Erlangung des Grades

DOKTOR-INGENIEUR (Dr.-Ing.)

genehmigte Dissertation
von

M. A. Martin Waßink

HANNOVER 2022

Diese Arbeit wurde von Mai 2017 bis Februar 2020 mit einem Georg-Lichtenberg-Stipendium im Rahmen des niedersächsischen Promotionskollegs „Dörfer in Verantwortung – Chancengerechtigkeit in ländlichen Räumen sichern“ finanziell unterstützt.

Prüfungskommission

Vorsitzender: Prof. Dr.-Ing. Ingo Neumann
Referent: Prof. Dr.-Ing. Winrich Voß
Korreferenten: Prof. Dr. Rainer Danielzyk
Prof. Dr.-Ing. Monika Sester

Tag der mündlichen Prüfung: 08.02.2022

Abstrakt

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Funktionsweise und Wirkung von zivilgesellschaftlichen Netzwerken, die einen Beitrag zur Kommunal- und Regionalentwicklung in peripheren ländlichen Räumen leisten – „weiche“ Faktoren wie Motivation oder Mentalität eingeschlossen. Zunächst werden in einer multiperspektivischen Herangehensweise adäquate Theoriekonzepte zu Kooperation, Verantwortungsteilung und Netzwerken erarbeitet. Den empirischen Kern dieser Dissertation bildet eine qualitative Datenerhebung mittels Leitfaden-gestützter Experteninterviews eines kirchlich initiierten zivilgesellschaftlichen Netzwerks in Nordostbayern. Das transkribierte Interviewmaterial wird nach der Methode der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz mit einem deduktiv-induktiv erstellten Kategoriensystem ausgewertet und mithilfe thematischer Summaries verdichtet. Ein Schwerpunkt liegt auf der Untersuchung des Zusammenwirkens und der Motivation der beteiligten Akteure aus verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen. Eine quantitative Auswertung von Zufriedenheitsdaten der Region im Vergleich zu Daten aus Bayern und Deutschland ergänzt die qualitative empirische Analyse. Als Ergebnis wird – neben Ideen für das Zusammenwirken von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren der Regionalentwicklung – ein Modell für Wirkfaktoren zivilgesellschaftlicher Netzwerke entworfen.

Abstract

This thesis deals with the kind of functioning and effects of civil-based engagement in networks with the purpose of communal and regional development including factors like mentality. First several adequate theoretical concepts of cooperation, sharing of responsibility and networks have been dealt with in a multi-perspective way. The empirical core of this thesis consists of a qualitative data-mining via questionnaire-guided expert interviews from a civil-based network initiated by church people. The transcribed interview data is analysed according to the method of structured content analysis of Kuckartz with a deductive-inductive formed system of categories and boiled down by theme-specific summaries. A focus lies on the understanding of the process of working together and the layers of motivation of the involved persons from different groups of society. A quantitative research approach of data of contentment complements the qualitative empirical analysis. As a result, along with proposals for the interaction of state and civil-based groups of regional development, a model of channels of impact of civil-based networks is formulated.

Danksagung

Es gilt wahrlich vielen Menschen ein herzliches „Vergelt's Gott“ zu sagen, die einen wichtigen Beitrag zur Erstellung dieser Arbeit erbracht haben. Zuvorderst sind meine beiden Doktorväter, Prof. Dr.-Ing. Winrich Voß und Prof. Dr. Rainer Danielzyk zu nennen, die trotz der Distanz zwischen Hannover und meinen Wohnorten München und Weiden i. d. OPf. bei Bedarf für Absprachen zur Verfügung standen. Sie ließen mich an ihrer wissenschaftlichen Erfahrung teilhaben, waren wertschätzende Gegenüber und verlässliche Partner während des Verfassens der Dissertation. Dies ist längst nicht selbstverständlich und ich bedanke mich wirklich sehr dafür!

Darüber hinaus möchte ich Herrn apl. Prof. Dr. Karl-Martin Born als Initiator und Sprecher des Promotionskollegs „Dörfer in Verantwortung“ würdigen, ohne dessen hohen organisatorischen Einsatz der Rahmen des Kollegs und die Finanzierung dieser Arbeit nicht zustande gekommen wäre. Der Dank gilt auch dem Bundesland Niedersachsen für die Bereitstellung der Forschungsmittel.

Auch danke ich allen Interviewpartner:innen, die sich die Zeit für ein Gespräch genommen haben. Herausheben möchte ich Herrn Dr. Joachim Twisselmann, dem ehemaligen stellv. Leiter des Evang. Bildungs- und Tagungszentrums Bad Alexandersbad, der mich auf die Ausschreibung des Promotionskollegs im Herbst 2016 aufmerksam gemacht hatte und auch für einen Pre-Test des Fragebogens zur Verfügung stand. Dankbar bin ich auch meinem früheren Kollegen an der Universität der Bundeswehr, Prof. Dr. Marcus Wiens, der ein wertvoller Austauschpartner für viele Fragen rund um die Themen Vertrauen, Kooperation und Motivation war.

Ferner danke ich der Evangelischen Akademie Tutzing und allen Kolleg:innen dort, mit denen ich gemeinsam als Studienleiter im Rahmen einer Elternzeitvertretung zur Abschlussfinanzierung meiner Promotion zusammenarbeiten durfte. Die inspirierende Arbeitsatmosphäre dort hat weit mehr als manche Fußnote zu dieser Forschungsarbeit beigetragen.

Ein besonders herzliches Dankeschön, was ich eigentlich auch gar nicht in Worte fassen kann und möchte, sei meiner Frau Verena gesagt. Sie trug mit ihrer wissenschaftlichen Expertise wiederholt als Ideengeberin und als besonders hilfreiche Korrekturleserin zum Feinschliff dieser Arbeit bei. Außerdem hat sie so manche Stunde meiner Zeit und Kraft ausgeglichen, die ich auch gut für unsere junge Familie hätte verwenden können. Alle verbliebenen Fehler sind natürlich meine.

Inhaltsverzeichnis

0. Einleitung	S. 9
1. Ländliche Räume und ihre Herausforderungen	S. 14
1.1 Charakteristika von Dörfern und Kommunen – Lebensraum Dorf.....	S. 14
1.2 Typisierungsmöglichkeiten und Heterogenität ländlicher Räume.....	S. 16
1.3 Besondere Herausforderungen für strukturschwache, periphere Räume.....	S. 18
2. Konzepte von Kooperation, Vertrauen, Sozialem Kapital und Verantwortung als theoretische Grundlagen für regionale Netzwerke	S. 23
2.1 Kooperation als Kern von Governance-Theorien.....	S. 23
2.1.1 Kooperation und Regionalentwicklung.....	S. 23
2.1.2 Governance-Theorien in Fragen ländlicher Entwicklung.....	S. 26
2.1.3 Handlungsebenen und Akteure in Governance-Theorien.....	S. 29
2.2 Die Relation von Vertrauen und Kooperation: Ein ökonomischer Blick auf kooperatives Verhalten	S. 33
2.2.1 Vertrauen als Koordinationsmechanismus.....	S. 33
2.2.2 Ein Öffentliches-Gut-Spiel (ÖGS) als neuer Verständniszugang für zivilgesellschaftliche Netzwerke	S. 36
2.3 Die Relation von Sozialem Kapital und Kooperation.....	S. 46
2.4 Verantwortungsübernahme in Kooperationen.....	S. 53
3. Grundlagen zur Netzwerkbildung – regional und interkommunal	S. 63
3.1 Gesetzliche Grundlagen der Verantwortungsteilung in der Regionalentwicklung.....	S. 63
3.1.1 Europäische Impulse zur regionalen Entwicklung.....	S. 63

3.1.2 Föderalstaatlicher Rahmen und partizipative, bundesweite Fördermaßnahmen.....	S. 68
3.2 Zivilgesellschaftliche Netzwerke im interkommunalen Kontext.....	S. 73
3.2.1 Definition von Netzwerken.....	S. 73
3.2.2 Verständnis von Netzwerk im regionalwissenschaftlichen Kontext unter Beteiligung der Zivilgesellschaft	S. 75
3.3 Ausgewählte Studien zu Netzwerken in strukturschwachen, ländlichen Räumen.....	S. 80
4. Forschungsfragen und Methodik der Erforschung von regionalen Netzwerken.....	S. 86
4.1 Forschungsziel und Forschungsfragen.....	S. 86
4.2 Auswahlkriterien des zu untersuchenden Netzwerks.....	S. 87
4.2.1 Bestimmung der Region: Geographische Abgrenzung und sozioökonomischer Hintergrund als Auswahlkriterien.....	S. 87
4.2.2 Wahl des Netzwerks.....	S. 91
4.3 Methodik der Datenerhebung.....	S. 93
4.3.1 Methodenüberblick und Begründung der Vorgehensweise.....	S. 93
4.3.2 Dokumentenanalyse.....	S. 95
4.3.3 Leitfaden-gestützte Interviews mit Akteuren des Netzwerks.....	S. 96
4.3.3.1 Konzeption des Interviewleitfadens.....	S. 100
4.3.3.2 Organisation und Durchführung der Interviews.....	S. 101
4.3.4 Fotographische Dokumentation von Motivation und Demotivation der Akteure.....	S. 101
4.4 Methodik der Datenauswertung – inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz.....	S. 103

5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung des Netzwerks „Gemeinsam für die Region – Evangelische Kirche und Strukturwandel in Nordostbayern“ S. 108

5.1 Hintergründe und Arbeitsfelder des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“	S. 108
5.1.1 Gründungsbedingungen und Vorläuferprojekt	S. 109
5.1.2 Organisatorische Struktur und Ziele des Netzwerks	S. 112
5.1.3 Projekte des Netzwerks	S. 118
5.1.4 Gründe für Beständigkeit	S. 122
5.2 Kooperation im Netzwerk	S. 125
5.2.1 Definitionen von Kooperationen	S. 125
5.2.2 Chancen von Kooperationen	S. 127
5.2.2.1 Verbesserungsmöglichkeiten von Kooperationen	S. 130
5.2.2.2 Mittelbare Effekte von Netzwerkkoperationen	S. 132
5.2.3 Grenzen von Kooperationen	S. 134
5.2.3.1 Umgang mit Schwierigkeiten	S. 140
5.2.3.2 Herausforderungen für den Fortbestand des Netzwerks	S. 142
5.2.3.3 Nicht-kooperatives Handeln	S. 147
5.2.4 Interkommunale Kooperationen	S. 150
5.3 Akteure als zentrale Wirkfaktoren für Kommunal- und Regionalentwicklung	S. 152
5.3.1 Kompetenzen für Mitarbeit	S. 153
5.3.2 Beginn und Ende der Mitarbeit	S. 154
5.3.3 Art und Weise der Mitarbeit	S. 154
5.3.4 Bedingungen und Hintergründe des Mitmachens	S. 155
5.3.4.1 Intrinsische Motivatoren	S. 157
5.3.4.2 Extrinsische Motivatoren	S. 159
5.3.4.3 Motivations- und Demotivationsfaktoren im Vergleich	S. 161
5.3.5 Der Rollenkontext der Mitwirkenden	S. 164

5.4 Verantwortungsübernahme im Netzwerk	S. 172
5.4.1 Definition von Verantwortung	S. 173
5.4.2 Teilung von Verantwortung	S. 175
5.4.3 Verantwortungsträger:innen.....	S. 177
5.4.4 Verantwortung für die Region	S. 179
5.4.5 Grenzen von Verantwortungsübernahme	S. 181
5.4.6 Drei Dimensionen von Verantwortungsübernahme.....	S. 182
6. Ergänzende Evidenz und Ergebnisvergleich der Erkenntnisse aus der Untersuchung des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ zur Kommunal- und Regionalentwicklung ...	S.184
6.1 Indizien der Wirkungen des Netzwerks für die Entwicklung der Region mithilfe von Daten zur Allgemeinen Lebenszufriedenheit des Sozioökonomischen Panels (SOEP)	S. 184
6.1.1 Beschreibung der SOEP-Daten	S. 185
6.1.2 Entwicklung der Lebenszufriedenheit im Landkreis Wunsiedel im Fichtelgebirge von 2002 bis 2017	S. 186
6.1.3 Vergleich der Lebenszufriedenheit im Landkreis Wunsiedel mit Daten über den Freistaat Bayern und Deutschland von 2002 bis 2017 ...	S. 186
6.2 Theorieabgleich und Ergebnisvergleich mit Schlussfolgerungen anderer Studien	S. 191
6.2.1 Beantwortung der Forschungsfragen und Abgleich der empirischen Evidenz mit dem theoretischen Fundament für regionale Netzwerkarbeit.....	S. 194
6.2.2 Ergebnisabgleich mit ausgewählten Studien zur Kommunal- und Regionalentwicklung	S. 200

7. Schlussfolgerungen S. 207

7.1 Anregungen für die Ausgestaltung der Zusammenarbeit von Staat und Bürger-
schaft in der Regionalentwicklung..... S. 207

7.2 Ein Wirkfaktorenmodell als weiteres Ergebnis - Impuls zur Übertragbarkeit
für Initiierung und Organisation (rein) zivilgesellschaftlicher Netzwerke S. 211

7.3 Ansätze für weiteren Forschungsbedarf S. 214

8. Kritische Reflexion der Forschungsarbeit S. 216

Literaturverzeichnis S. 218

Abbildungsverzeichnis S. 228

Tabellenverzeichnis S. 229

Anhang

I. Leitfaden für die Experteninterviews S. 230

II. Codesystem der qualitativen Inhaltsanalyse S. 234

III. Fotografische Dokumentation der Motivationskärtchen S. 236

IV. Schätzergebnisse SOEP-Daten S. 260

0. Einleitung

Mit dem Koalitionsvertrag der Regierungskoalition aus CDU, CSU und SPD vom 12. März 2018 gewannen die ländlichen Regionen an politischer Aufmerksamkeit. Erstmals wurde ein Ministerium geschaffen, das explizit auch laut Namen für Heimat und damit für gleichwertige Lebensverhältnisse zuständig ist. Der im Frühjahr 2021 vorgestellte Heimatbericht weist drei Jahre später darauf hin, dass „die Bedeutung der Heimatpolitik (..) sich auch und gerade in der Corona-Krise (zeigt), durch die die regionalen Bezüge noch mehr an Bedeutung gewonnen haben.“¹ Nun ist ein Heimatgefühl natürlich auch in Städten denkbar. Dennoch kann diese politische Entscheidung zur Betonung von Heimat im Ministeriumsnamen als Ausdruck einer Aufmerksamkeit für ländlichere Regionen und Kommunalentwicklung gesehen werden, wie es sie zuletzt nach der deutsch-deutschen Wiedervereinigung gegeben hat.²

Die im Allgemeinen konstant gute wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland seit der Finanzkrise in den Jahren 2008 und 2009 bis zum Beginn der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 kann die Tatsache nicht verdecken, dass die Wirtschaftsstruktur und Demographie in Deutschlands Regionen sich unterschiedlich entwickeln: Gemäß der Raumordnungsprognose des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumbeschreibung (BBSR) wird in „sehr ländlichen“ Gegenden bis zum Jahr 2030 eine Abnahme der Bevölkerung von 4,3% erwartet (im Vergleich zum Jahr 2012), während es zum gleichen Zeitpunkt in „nicht-ländlichen Gegenden“ sogar mehr Bewohner geben soll (+0,5%).³ Ferner wird in sehr ländlichen Gebieten ein Anstieg der Alterskohorte „60 Jahre und älter“ in der Bevölkerung um ein Drittel erwartet, während dieselbe Altersgruppe in nicht-ländlichen Regionen um weniger als ein Viertel zunehmen soll.⁴ Im Jahr 2012 war beispielsweise der Kreis Wunsiedel im Fichtelgebirge der einzige Flächenlandkreis in ganz Bayern, der laut dem Sozioökonomischen Disparitätenbericht 2015 der Friedrich-Ebert-Stiftung einen Arbeitslosenanteil an den zivilen Erwerbspersonen zwischen 5% und 7% aufwies. Alle anderen Flächenlandkreise in Bayern verzeichneten eine Arbeitslosenquote von unter 5%. Abbildung 0.1 veranschaulicht diese regionale Disparität in Bezug auf die Erwerbstätigkeit innerhalb Bayerns und Deutschlands.

¹ Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2021), S. 4

² Auch nach dem Regierungswechsel im Herbst 2021 wurde die Bezeichnung „Heimat“ im Namen des zuständigen Ministeriums weitergeführt.

³ Der Grad der Ländlichkeit mit „sehr ländlich“, „eher ländlich“ und „nicht-ländlich“ folgt der Typologie des Erreichbarkeitsmodells des Johann Heinrich von Thünen-Instituts für ländliche Entwicklung

⁴ Deutscher Bundestag (2017), S. 8

Karte 3
Anteil der Arbeitslosen an den zivilen Erwerbspersonen in %
 Kreise und kreisfreie Städte, 2012

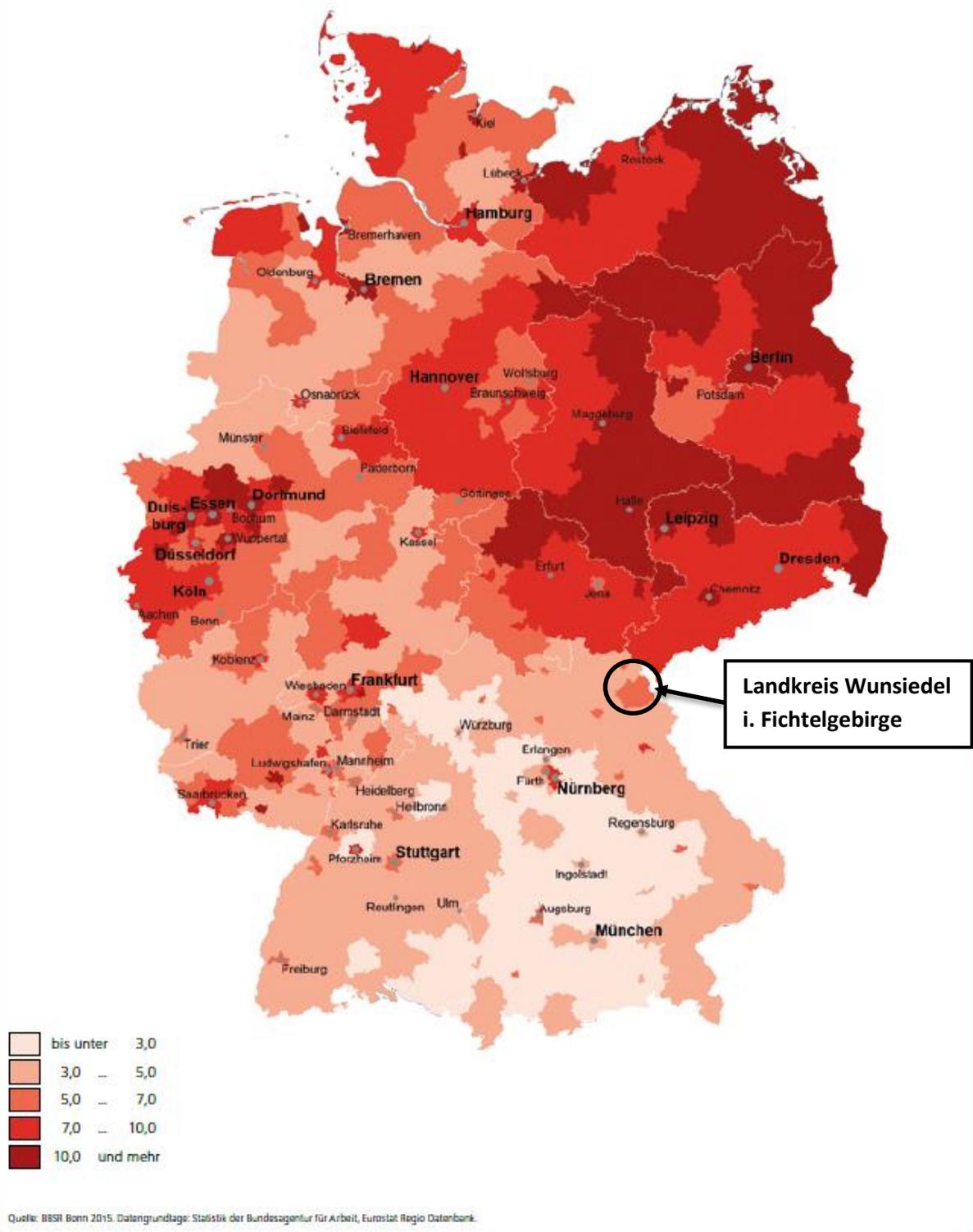


Abb. 0.1: Arbeitslosenquoten in Deutschland im Jahr 2015, Friedrich-Ebert-Stiftung 2019, Karte 3, Seite 13, bearbeitet

Auch andere Indikatoren zeigen die strukturellen Differenzen in der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung, die eine regionalspezifische Betrachtung der Situation und politisches Handeln nötig machen: Diese heterogenen Entwicklungen werfen ganz neue Fragen der flächendeckenden Daseinsvorsorge und der dafür nötigen Entwicklung der Kommunen im Allgemeinen auf. Genau ein Jahr nach Unterzeichnung des Koalitionsvertrags stellt der Beirat für Raumentwicklung beim Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) seinen Empfehlungen im März 2019 Fragen wie diese voran: „Können die Heimatstrategien des Bundes und der Länder für die Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse (Stichworte Gemeinschaft, Sicherheit im Alltag, kulturelle Identität, Stabilität, Orientierung) eine Plattform darstellen?“⁵

Dieses Handlungsfeld ist auch in scheinbar wirtschaftlich prosperierenden Bundesländern vorhanden. Das Interesse an kommunaler Entwicklung insbesondere in sozioökonomisch benachteiligten Regionen hat mit der Verfassungsänderung im Freistaat Bayern in 2013 eine neue Dynamik bekommen. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher, regionaler Entwicklungen im Südosten Deutschlands – starkes Wachstum in Städten wie München und Nürnberg, Abnahme von Bevölkerung in ländlichen Regionen im Nordosten Bayerns – wurde der Handlungsbedarf noch deutlicher. Die wahlberechtigten Bürger Bayerns stimmten im Jahr 2013 in einer Volksentscheid, welcher von allen im Landtag vertretenen Parteien getragen wurde, für die Aufnahme des Staatsziels „gleichwertige Lebensverhältnisse“ in die Verfassung.⁶ Mit 89,6 % der Stimmen sprachen sich fast neun von zehn Wählern für folgenden konkreten Zusatz in Absatz 2 des dritten Artikels der Bayerischen Verfassung aus:

*„Er [der Staat] fördert und sichert gleichwertige
Lebensverhältnisse und Arbeitsbedingungen in
ganz Bayern, in Stadt und Land.“⁷*

Dieser Auftrag war bereits zuvor im Bayerischen Landesplanungsgesetz und im Landesentwicklungsprogramm Bayern als „zentrales Ziel der Landesentwicklung“ klar formuliert – der

⁵ Beirat für Raumentwicklung beim Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2019), S. 5

⁶ vgl. Bayerischer Landtag (2013)

⁷ Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2013), S. 16

Begriff der „Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse“ ist seit 1975 als „grundlegende Zielsetzung des Bundesraumordnungsprogramms“ bekannt.⁸ Fast vier Jahrzehnte später wurde diese Zielsetzung im Freistaat Bayern durch die Wählerinnen und Wähler mit Wirkung zum 01.01.2014 zum Staatsziel erhoben, um die Notwendigkeit zu verdeutlichen, diese gleichwertigen Lebensverhältnisse auch tatsächlich herzustellen. Neben der Rolle des Staates stellt sich die Frage, wie weit und auf welche Art und Weise die Zivilgesellschaft von sich aus aktiv werden kann, um Kommunal- und Regionalentwicklung zu gestalten.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein zivilgesellschaftlich initiiertes Netzwerk zur Regionalentwicklung umfassend zu analysieren. Es sollen exemplarisch möglichst verallgemeinerbare Erfolgsfaktoren für Entstehung und Fortbestand von zivilgesellschaftlichen Netzwerken identifiziert werden. So sollen wichtige Kriterien für deren längerfristige, erfolgreiche Arbeit in Kooperationsbeziehungen und Verantwortungsteilung bestimmt werden. Die verschiedenen Motivationslagen für insbesondere ehrenamtliche Mitarbeit in einem Netzwerk spielen eine zentrale Rolle und werden zunächst theoretisch ökonomisch begründet und anschließend in einer qualitativen Erhebung mit Leitfaden-gestützten Experteninterviews überprüft.

Ferner werden verschiedene Aspekte der Netzwerkforschung für die Beantwortung der Forschungsfragen berücksichtigt. Gerade hier verläuft „die Entwicklung interdisziplinär, wie in kaum einem anderen Sozialforschungsbereich. Das, was Wissenschaftspolitiker aufgrund der Erkenntnisse der Wissenschaftsforschung schon lange fordern – nämlich transdisziplinäre Zusammenarbeit – ist hier in vollem Gange.“⁹ Ferner wird die Governance-Forschung als wichtiger wissenschaftlicher Zugang verwendet. Somit soll in dieser Arbeit eine multiperspektivische Herangehensweise an Regionalentwicklung verfolgt werden. Diese Dissertation orientiert sich insoweit am inter- und transdisziplinären Ansatz des Promotionsprogramms „Dörfer in Verantwortung – Chancengerechtigkeit in ländlichen Räumen sichern“.¹⁰

Der **Aufbau dieser Arbeit** ist wie folgt:

Nach einer kompakten Einführung in das Forschungsfeld Dorf und Kommune sowie dem Überblick über wissenschaftliche Untersuchungsansätze zu Netzwerken insbesondere in ländlichen

⁸ Bayerischer Landtag (2018), S. 17

⁹ Häußling und Stegbauer (2010), S. 13

¹⁰ Vgl. Universität Vechta (2021), <https://www.uni-vechta.de/ispa/forschung/promotionsprogramm-dorfer-in-verantwortung>

Räumen werden in Kapitel zwei die für diese Arbeit als relevant erachteten theoretischen Grundlagenkonzepte zu Kooperation und Vertrauen sowie Sozialem Kapital und der Übernahme von Verantwortung eingeführt. Dabei werden ökonomische Betrachtungsweisen und soziologische Argumentationslinien nebeneinandergestellt. In einem dritten Kapitel wird die Bildung von Netzwerken und interkommunalen Kooperationen betrachtet – mit einem besonderen Augenmerk auf den als strukturschwach geltenden Nordosten Bayerns.

Im vierten Kapitel wird die Auswahl des zu untersuchenden Netzwerks begründet. Es erfolgt eine mehrstufige, methodische Vorgehensweise mit Leitfaden-gestützten Experteninterviews, eine dazu dienende Dokumentenanalyse sowie einer photographischen Erhebung von Motivationsfaktoren für das Engagement. Die aus diesem Mix empirischer Erhebung gewonnenen Erkenntnisse folgen in Kapitel fünf. In einem weiteren Kapitel werden zunächst Daten für die Wirkungen des betrachteten Netzwerks in Form einer Auswertung von SOEP-Daten zur Lebenszufriedenheit gesammelt. Dann werden einige theoretische Konzepte anhand der eigenen Ergebnisse über das Entstehen und Funktionieren von Netzwerken mit dem Fokus auf Kooperation und der Übernahme und Teilung von Verantwortung überprüft und die empirischen Ergebnisse mit anderen Netzwerkuntersuchungen kontrastiert. In Kapitel sieben wird reflektiert, welche Schlussfolgerungen für die Ausgestaltung der Beziehungen von Staat und Bürgerschaft aus den Erkenntnissen gezogen werden können. Weiterhin wird diskutiert, welche Anregungen für die Organisation von gelingender, zivilgesellschaftlicher Netzwerkarbeit mit dem Ziel der Kommunal- und Regionalentwicklung aus der durchgeführten Analyse eines Netzwerks ableitbar sind. Eine selbstkritische Würdigung des Forschungsprozesses schließt die Arbeit in Kapitel acht ab.

1. Ländliche Räume und ihre Herausforderungen

Kooperationen über Grenzen von Kommunen hinweg gibt es natürlich in städtisch wie ländlich geprägten Gebieten. Auch schließen sich kleinere Städte und Gemeinden im Umfeld einer größeren Stadt zu Metropolregionen zusammen, um sich für Förderanträge und Fördergelder zu bewerben, Wissenschaftsstandorte und auch Wirtschaftsunternehmen zu vernetzen und um eine gemeinsame Wirkung nach außen zu entfalten. So versteht sich die im Jahr 2005 gegründete Metropolregion Nürnberg als „freiwillige(r) Zusammenschluss regionaler Akteure über administrative Grenzen hinweg“ – konkret über das Gebiet aus 23 Landkreisen und elf kreisfreien Städten.¹¹

Der Fokus in dieser Arbeit soll insbesondere auf Regionen liegen, die nach der Typologie des Thünen-Instituts als „sehr ländlich“ eingestuft werden. Diese Gebiete haben sich in ihrer Wirtschaftsstruktur in den letzten Jahrhunderten erheblich gewandelt: Um das Jahr 1800 arbeiteten 80% der Erwerbspersonen in Deutschland in der Land- und Forstwirtschaft – und lebten somit in ländlichen Regionen. Deutschland konnte als „lupenreine Agrargesellschaft“ bezeichnet werden.¹² Die Bedeutung ländlicher Gebiete als Lebens- und Wirtschaftsraum war damals also immens und hat sich seither deutlich gewandelt. Zwar leben zwei Jahrhunderte später im Jahr 2012 – nach Industrialisierung und Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft – noch die Mehrzahl der Personen in sehr oder in eher ländlichen Räumen: mehr als 46,1 Millionen Menschen.¹³ Der Beitrag der Land- und Forstwirtschaft als ursprünglicher Kern und dominierender Sektor der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit in ländlichen Räumen ist allerdings deutlich geringer geworden. Abbildung 1.1 zeigt die Entwicklung der drei Sektoren seit dem Jahr 1800:

¹¹ Europäische Metropolregion Nürnberg e. V. (2021)

¹² vgl. Henkel (2015), S. 37

¹³ vgl. Deutscher Bundestag (2017), S. 8

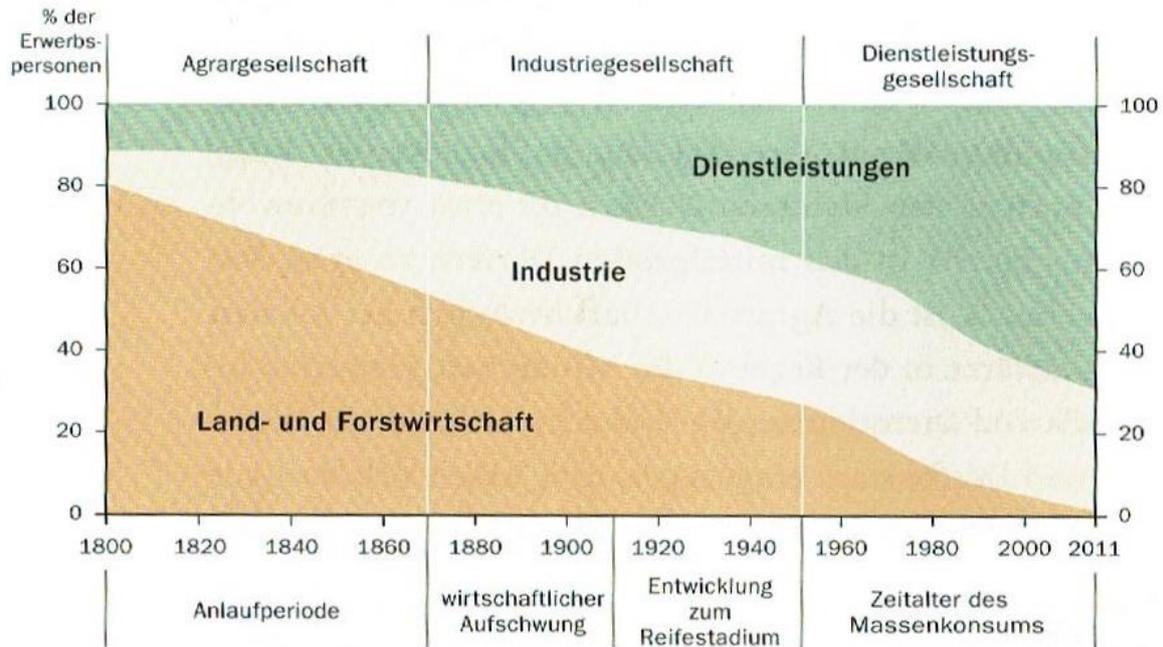


Abb. 1.1: Erwerbstruktur in Deutschland (Henkel, 2015, S. 38)

1.1 Charakteristika von Dörfern und Kommunen – Lebensraum Dorf

Da ländliche Räume als zu untersuchende Regionen im Zentrum der Arbeit stehen, soll zu Beginn das Dorf als häufigste Siedlungsform betrachtet werden. Was ist eigentlich ein Dorf? Und was macht ein Dorf zum Dorf? Sowohl in Schweden, China oder eben Deutschland ist die Größe des Dorfes als dafür wohl wichtigstes konstitutives Charakteristikum definiert, gemessen nach „Anzahl der Haus- bzw. Hofstätten, nach der Einwohnerzahl oder auch nach der besiedelten Fläche.“¹⁴ Dennoch gibt es weltweit Unterschiede, so dass einzelne Länder verschiedene Siedlungsgrößen klassifizieren und ordnen, um zu bestimmen, was ein Dorf ist.

In Deutschland können folgende Klassifizierungen als Maßstab für Siedlungsgrößen verwendet werden:

- Einzelsiedlung
- Kleine Gruppensiedlung
- Große Gruppensiedlung (= Dorf)
- Kleinstadt

¹⁴ Henkel (2015), S. 203

An dieser Unterscheidung ist zu erkennen, dass ein naheliegendes Charakteristikum die Größe in Form einer Anzahl von Häusern und Gehöften ist. Dörfer sind demnach „alle ländlichen Gruppensiedlungen, die Weilergröße überschreiten“.¹⁵

Diese Kategorie von Dorf lässt sich in Europa und Deutschland weiter in vier Größenstufen unterteilen, wie Tabelle 1.1 zeigt:

Tab. 1.1: Größenstufen von Dörfern gemessen an der Anzahl von Hausstätten und Einwohnern, eigene Tabelle¹⁶

Größenstufe	Anzahl an Hausstätten	Anzahl an Einwohnern
Kleines Dorf	20 bis 100	100 bis 500
Mittelgroßes Dorf	100 bis 400	500 bis 2000
Großes Dorf	400 bis 1000	2000 bis 5000
Sehr großes Dorf	mehr als 1000	mehr als 5.000

Obwohl die Situation in ländlichen Räumen in aller Munde ist, sind die Vorstellungen von „Dorf“ verschieden und müssen nicht unbedingt quantitativ nach Einwohnern oder Haushalten definiert werden. Eine Stadt sei „wie ein Dorf“ sagt man, wenn man völlig überraschend einen Bekannten in der Großstadt trifft. Diese Redewendung impliziert, dass unter Dörfern Lebensräume verstanden werden, in denen sich die Bewohner ab und an begegnen. Wenn Begegnung mit einer überschaubaren Personenanzahl möglich ist, spricht man von einem dörflichen Lebensraum.

Daran schließt ein anderes, weniger quantitatives sondern eher moderneres Verständnis von Dorf an: die Orientierung an sozialen und kulturellen Gegebenheiten: Ein Dorf wird dann zum Dorf, wenn die jeweilige Siedlung geprägt ist durch „Dorfgemeinschaft, Nachbarschaftshilfe, Traditionsbewusstsein, Kirchentreu, (...) enge(n) soziale(n) Netzwerke(n) und hohes ehrenamtlichen Engagement, (...) Vereinsdichte und Aktivkultur (und) mit Naturnähe“. Ein Dorf ist dann weniger ein klar definierbares Gebilde in Abhängigkeit der Anzahl an Gebäuden und Einwohnern, sondern vielmehr ein „Sammelbegriff für den ländlichen Lebensraum, das Gegenstück zur Stadt“.¹⁷ In so einem inklusiven Verständnis umfasst die Bezeichnung „Dorf“ auch

¹⁵ Henkel (2015), S. 204

¹⁶ Daten nach Henkel (2015), S. 204f

¹⁷ Henkel (2015), S. 207

ländliche Kommunen mit größerer Fläche. Die sozialen Beziehungen im Allgemeinen und kooperatives, ehrenamtliches Handeln im Speziellen sind dann konstitutiv für ländliche Räume.

1.2 Typisierungsmöglichkeiten und Heterogenität ländlicher Räume

Es gibt mehrere Definitions- und Abgrenzungsmöglichkeiten zwischen Dörfern und ländlichen Räumen. Wie oben gesehen kann einerseits die Anzahl an Menschen als Charakteristikum zur Bestimmung der Art des Dorfes verwendet werden. Zwei weitere Möglichkeiten zur Einordnung einzelner Teilräume und Gebietskörperschaften gemäß ihrer unterschiedlichen Entwicklungsstufen werden im Folgenden skizziert:

Grad der Ländlichkeit

Eine Möglichkeit der Abgrenzung, ob ein Raum eher ländlich oder eher städtisch ist, erfolgt mithilfe bestimmter Indikatoren des Landatlasses des Thünen-Instituts. Dieser versteht sich als Monitoringsystem und kategorisiert „Grade der Ländlichkeit“: Hierbei werden Kreisregionen und Gemeindeverbände in sieben Klassen von „nicht ländlich“ bis „äußerst ländlich“ eingeordnet. Dies geschieht auf Basis einer statistischen Aufbereitung von fünf Indikatoren:¹⁸

- Siedlungsdichte
- Anteil der land- und forstwirtschaftlichen Fläche an der Gesamtfläche
- Anteil der Ein- und Zweifamilienhäuser an allen Wohngebäuden
- regionales Bevölkerungspotenzial
- Erreichbarkeit großer Zentren

Diese unterschiedlichen Grade von Ländlichkeit werden insbesondere dann relevant, wenn in den so typisierten Kreisregionen eine unterschiedliche Versorgungslage mit wichtiger Infrastruktur gegeben ist: Das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung zeigt in seiner jüngsten Bestandsanalyse zur Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen des alltäglichen Lebens im engeren Umfeld des Wohnortes die deutschlandweiten starken Unterschiede zur Versorgungslage zwischen Städten und ländlichen Räumen auf.¹⁹ Dies geschieht mithilfe eines Ver-

¹⁸ Küpper (2016), S. 5

¹⁹ Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2019), S. 13f

sorgungsindex des alltäglichen Bedarfs, der je nach Verfügbarkeit, in Form von sechs Indikatoren (Apotheke, Hausarzt, Supermarkt, Grundschule, Oberschule und Haltestellen des öffentlichen Verkehrs mit mindestens zehn Abfahrten pro Tag) die Werte null bis sechs annimmt.

Sozioökonomische Lage

Eine weitere Abgrenzungsmöglichkeit von ländlichen Räumen ist, neben dem Grad der Ländlichkeit, die Bestimmung der sozioökonomischen Lage: Die sozialen und wirtschaftlichen Lebensbedingungen werden in Form von neun Indikatoren aus den Bereichen Einkommen, Beschäftigung, Gesundheit, Bildung und Wohnen sowie öffentliche Dienstleistungen berücksichtigt und durch ein statistisches Verfahren in Form eines Indexes gegeneinander abgewogen:

Die neun Indikatoren ergeben sich – meist über mehrere Jahre gemittelt – aus den statistischen Angaben folgender Daten: ²⁰

- Die Arbeitslosenquote
- Bruttolöhne und -gehälter für die Jahre
- Medianeinkommen berechnet aus der Einkommenssteuerstatistik
- Kommunale Steuerkraft
- Wanderungssaldo der 18- bis 29-Jährigen
- Wohnungsleerstandsquote
- Lebenserwartung eines neugeborenen Mädchens
- Lebenserwartung eines neugeborenen Jungen
- Anteil der Schulabgänger ohne Abschluss

Wenn beispielsweise lange Fernwanderungen von mehrheitlich jungen Frauen aus einer Region dominieren, beeinträchtigt dies das Gleichgewicht der Geschlechter und verschärft das demographische Problem dort mit weiteren Folgen.²¹ Aufgrund von feststellbaren Unterschieden in der Lebenssituation ergeben sich Fragen zur „(wohlfahrts)staatlichen Versorgung der Bürger:innen mit für das menschliche Dasein nötigen Infrastrukturgütern“ und deren Verbesserungsmöglichkeiten.²² Daran anknüpfend lassen sich auch Fragen von Bleiben oder Gehen insbesondere für jüngere Menschen anschließen. Wie gelingt für bestimmte Zielgruppen

²⁰ Küpper (2016), <https://www.landatlas.de/laendlich/soziooek.html>

²¹ Henkel (2018), S. 94

²² Neu (2009), S. 9f

die dauerhafte Teilhabe? Was muss bei der Versorgungslage vor Ort konkret geändert werden?

Bemerkenswert ist, dass das Thünen-Institut für beide Typisierungsmaße, sowohl beim Grad der Ländlichkeit als auch beim Maß der sozioökonomischen Lage, die Daten für Kreisregionen zusammenfasst. So wird dem regionalen Fokus auch durch die Datenerhebung erhebliches Analysegewicht beigemessen.²³ Auch innerhalb von Regionen unterscheiden sich Ortschaften oder Quartiere in Bezug auf Infrastruktur und Lebensverhältnisse. Zudem können subjektiv empfundene Teilhabechancen von den objektiven Zahlen abweichen.²⁴ Die Berücksichtigung individueller Wahrnehmung einer jeweiligen Situation scheint aber ebenso geboten wie eine Analyse auf Basis aggregierter Statistikdaten. Die Bewertung der Indikatoren sowie die Fragen nach adäquaten Daten und Indizes hängen letztlich davon ab, ob sie für die Analyse wichtiger Herausforderungen in ländlichen Räumen hilfreich sind.

Ein weiterer prominenter statistischer Ansatz stammt vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). Anhand eines interaktiven Online-Atlas, genannt INKAR, ermöglichen etwa 600 Indikatoren verschiedene Stadt-Land-Vergleiche. Diese Datenbanken reichen mehrere Jahrzehnte zurück und geben ebenso bis auf die Datenebene „Gemeindeverbände“ sozioökonomische Daten für 17 Indikatoren von Arbeitslosenzahlen bis hin zu raumwirksamen Mitteln wie das Volumen Städtebauförderung und Hochschulförderung an. Es liegt jedoch kein besonderer Fokus speziell auf die Einordnung und Erforschung von ländlichen Räumen.

1.3 Besondere Herausforderungen für strukturschwache, periphere Räume

Bereits seit den 1960er Jahren erleben Dörfer zunächst eine Stagnation und dann eine Abnahme der Einwohnerzahl – einige nach dem Krieg neu zugezogene Bürger:innen wandern in die Städte weiter.²⁵ Zudem beginnt in der Landwirtschaft eine Technisierungswelle, die die Betriebsgröße von wenigen Hektar in den 1950er Jahren bis auf durchschnittlich 30 ha im Jahr 2018 in Bayern anwachsen lässt.²⁶ Im Zuge der Wiedervereinigung in den 1990er Jahren und

²³ Beim Grad der Ländlichkeit werden zusätzlich – auf noch kleinräumlicherer Ebene – Gemeindeverbände unterschieden

²⁴ Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2019), S. 6

²⁵ Guba und Pröbstl (2014), S. 12

²⁶ Bayerisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (2018), S. 2f

der EU-Osterweiterung Anfang des neuen Jahrtausends bestand politischer Handlungsbedarf zur Abfederung der Folgen des Strukturwandels und der Globalisierung.

Als zentraler Begriff der politischen Zielbestimmung für das Verhältnis zwischen Städten und ländlichen Räumen gelten gleichwertige Lebensverhältnisse bzw. die Herstellung derselben. Was kann also unter „gleichwertigen Lebensverhältnissen“ verstanden werden? Und welche Rolle spielt dabei die Mentalität der Menschen?

Der seit 1994 ins Grundgesetz aufgenommene Begriff der Gleichwertigkeit – im Gegensatz zu dem zunächst im Jahr 1949 im Grundgesetz Art. 72 noch als „Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse“ formulierten Gleichheitsanspruch der Lebensbedingungen²⁷ – stellt eine offene Formulierung dar. Regionale Disparitäten werden dann bis zu einem gewissen Grad als akzeptabel empfunden, wenn trotz Unterschiedlichkeiten und Vielfalt die annähernd gleichen Chancen für die individuelle Entwicklung bestehen und sich Abweichungen in einem akzeptablen Rahmen bewegen.²⁸ Allerdings beschränkt das Grundgesetz seine Aussagen auf die Zuständigkeit von Gebietskörperschaften für die Herstellung dieser gleichwertigen Lebensverhältnisse – diese sind bisher nicht dezidiert als Staatsziel in unserer Verfassung festgehalten.

Dass Gleichwertigkeit allerdings „keine beliebige Gleichung ist, in der sich alles miteinander verrechnen lässt“, wird beispielsweise an dem Unterschied deutlich, „ob der Notarzt nach dem Schlaganfall in 5 oder in 30 Minuten vor Ort ist“.²⁹ Es geht also vielmehr um Gleichwertigkeit im Sinne von Chancengerechtigkeit mit „Ausprägungen der Bedarfsgerechtigkeit, Teilhabegerechtigkeit und Generationengerechtigkeit“ in ländlichen Räumen.³⁰ Diese drei Gerechtigkeitsdimensionen schließen alle relevanten Punkte der Daseinsvorsorge mit ein und deuten gleichzeitig auf die Berücksichtigung der zukünftigen Entwicklung bei der Entscheidung über heutige Maßnahmen hin (Stichwort Nachhaltigkeit). So kann zeitgleich mit den gleichwertigen Lebensverhältnissen ein weiterer Leitsatz der nachhaltigen Raumentwicklung abgeleitet bzw. definiert werden:

„Damit werden im Landesplanungsgesetz ausgleichsorientierte Planungsziele, die letztlich zu gleichwertigen Lebensbedingungen führen sollen,

²⁷ Teilhabeatlas Deutschland (2019), S. 4

²⁸ Bayerischer Landtag (2018), S. 18

²⁹ Teilhabeatlas Deutschland (2019), S. 4

³⁰ Born (2017), S. 6

mit denen der nachhaltigen Entwicklung nicht nur verknüpft, sondern integrativ als „**Nachhaltige Raumentwicklung**“ definiert. Daraus sollte der Schluss gezogen werden, dass gleichwertige Lebensverhältnisse und eine nachhaltige Entwicklung untrennbar miteinander verbunden sind. Gleichwertige Lebensverhältnisse sind ohne eine nachhaltige Entwicklung nicht denkbar.“³¹

Diese Definition eines neuen Leitbildes der nachhaltigen Raumentwicklung kann als „Dreiklang ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele“ verstanden werden, welche „querschnitts- und praxisorientierte Politikstrategien“ erfordert.³² Explizit wird im Abschlussbericht der Enquetekommission ferner festgehalten: Gleichwertige Lebensverhältnisse bedeuten in diesem Verständnis dann ausgeglichene Chancen unabhängig vom Wohnort zur Entfaltung individueller Fähigkeiten und Erlangung persönlicher Freiräumen. Daraus erwächst gegenüber dem Staat ein „Anspruch auf eine gezielte Förderung für strukturschwache Regionen und besonders für die dort lebenden Menschen“.³³ Fraglich ist, ob sich dieser Anspruch in der Praxis in den Kommunen vor Ort aufrechterhalten lässt: Einige Studien konstatieren, dass „unter dem Eindruck finanzieller Kalamitäten auf Landes- und Kommunalebene zu einer Sicherung des Mindeststandards“ übergegangen wird.³⁴

Umso wichtiger ist es, dass das im Raumordnungsbericht des Jahres 1990 erstmals erwähnte „Leitbild der endogenen bzw. regional angepassten Entwicklung“ mit Leben gefüllt wird.³⁵ Dies bedeutet, dass es „vielfältige endogene Potenziale in Dörfern (gibt), die durch das aktive Engagement von lokalen Gruppen und mit Hilfe von originellen Ideen genutzt werden können.“³⁶ Dieses politische Leitbild geht davon aus, dass sich die Zivilgesellschaft in die nachhaltige Entwicklung einbringen möchte und es auch schon tut. Wichtige Fragen sind also, welche Voraussetzungen benötigt werden, die jeweils vor Ort vorhandenen Potenziale in Form von aktiven Bürgern zu motivieren, ihren Lebensraum mitzugestalten und für diesen Verantwortung zu übernehmen. Von 2005 bis 2014 riefen die Vereinten Nationen eine Weltdekade der „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ aus. Welche Wege dieses Engagement konkret geht

³¹ Bayerischer Landtag (2018), S. 22

³² Henkel (2018), S. 168

³³ Bayerischer Landtag (2018), S. 19

³⁴ Born (2017), S. 6

³⁵ Henkel (2015), S. 262

³⁶ Henkel und Schmied (2009), S. ii

und welche Früchte es trägt, wird beispielsweise an dem Projekt „Agenda 2030“ für die nachhaltige Entwicklung in Kommunen zur Umsetzung der Entwicklungsziele der Vereinten Nationen deutlich. So wurde in einer quantitativen und qualitativen Analyse von zehn Fallstudien konstatiert, dass die Agenda 2030 „ein individueller und spezifischer Prozess in der jeweiligen Kommune ist, für den es nicht (nur) allgemeingültige Vorlagen oder Muster geben kann.“³⁷

Die zunehmende Bedeutung und Berücksichtigung des zivilgesellschaftlichen Engagements bei der staatlichen Rahmensetzung wird auch in den Vorbereitungen der Empfehlungen des Beirats für Raumentwicklung deutlich: „... geänderte Ansprüche von Bevölkerungsgruppen an gesellschaftlicher Teilhabe und Mitbestimmung“ beispielsweise „Engagement im bürgerschaftlichen Bereich“ dürfen keineswegs „übersehen“ werden.³⁸ Ein Hindernis für aktives Bürgerengagement kann jedoch eine sich verfestigte Hoffnungslosigkeit in der Bevölkerung sein, die bei der Wahrnehmung ihrer Lage in Verzweiflungsspiralen passiv bleibt, anstatt aktiv zu werden. Diese negative Eigenwahrnehmung könne zu „defizitären Selbstbildern und Verlustnarrativen, wie etwa „Wirtshaussterben“ oder „Vereinssterben“ führen, die diesen Prozess verfestigen. Die englische Fachliteratur bezeichnet diesen gesellschaftlichen Mentalitätszustand als „shrinkage identities“ oder „shrinkage mentalities“ in ländlichen Räumen.³⁹

Umso wichtiger scheint vor diesem Hintergrund die Analyse von Erfahrungen von zivilgesellschaftlichen Initiativen mit Partnern, die potentiell überall in strukturschwachen ländlichen Räumen zusammenwirken können, um neue Wege kommunaler und regionaler Entwicklung aufzuzeigen. In dieser Logik sind es weniger harte Fakten in Form nackter Zahlen als Wirtschaftswachstum pro Kopf oder der Entwicklung von Arbeitslosigkeit, die die Entwicklung der Region bestimmen. Vielmehr liegt der Fokus dann auf Maßnahmen, Initiativen und Strategien, die vorhandene Ressourcen aktivieren, das Selbstbewusstsein der Akteure vor Ort stärken und so einen Mentalitätswandel befördern können, der sich dann wiederum auch in leichter messbaren Indikatoren niederschlägt.

³⁷ Jossin und Hollbach-Grömig (2020), S. 27

³⁸ Beirat für Raumentwicklung beim Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2019), S. 6

³⁹ Trummer (2019), S. 4

2. Konzepte von Kooperation, Vertrauen, Sozialem Kapital und Verantwortung als theoretische Grundlagen für regionale Netzwerke

Welche personellen und organisatorischen Ressourcen bilden die Basis für zivilgesellschaftliches Engagement, um einen Beitrag zur Kommunal- und Regionalentwicklung zu leisten? Diese Arbeit will einen Beitrag zum Verständnis der Wirkung von Kooperation und Verantwortungsteilung in regionalen Netzwerken unter der wesentlichen Beteiligung der Zivilgesellschaft leisten. Im folgenden Kapitel sollen die als zentral erachteten Begriffsdefinitionen und Grundlagen systematisch zusammengestellt werden. Dafür werden aus verschiedenen Disziplinen theoretische Verständnisse von Kooperation angeführt und ausgeführt. Diese Gratwanderung zwischen gebotener inhaltlicher Tiefe und der ebenso angemessenen Breite der beteiligten Fachrichtungen wird bewusst gewagt. Neben einem relevanten Ausschnitt aus der Governance-Forschung wird eine ökonomische Perspektive auf Vertrauen und Kooperation eingenommen. Danach wird die Bedeutung von Sozialem Kapital beleuchtet und schließlich ein theoretisches Verantwortungsverständnis für Kooperationen von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren umrissen.

2.1 Kooperation als Kern von Governance-Theorien

Zu Beginn der theoretischen Grundlagen in dieser Arbeit wird ein Begriffsverständnis von Kooperation abgeleitet, welches für von der Zivilgesellschaft geprägte Regionalentwicklungsprozesse adäquat ist. Eine besondere Herausforderung besteht darin, in erster Linie das Zusammenwirken von Individuen zu untersuchen und dennoch ein institutionelles Verständnis von Kooperation zu berücksichtigen. Anschließend wird Governance definitorisch und konzeptuell eingeordnet, ein knapper Überblick über die Ursprünge der Governance-Forschung vorgestellt und auf die Ebene der Region angewendet.

2.1.1 Kooperation und Regionalentwicklung

Die Abgrenzung des Ausdrucks Kooperation kann laut Handwörterbuch der Raumordnung nur unscharf von benachbarten Begriffen erfolgen: Im Vergleich zu Netzwerken ist die „Art der Organisation und das Prozessmanagement“ bei Kooperationen bedeutender – in der Gegenüberstellung mit dem Begriff *Regional Governance* weisen Kooperationen einen „umfassenden

deren Bezug“ auf.⁴⁰ Umschrieben wird das Kooperieren auch mit „Einbeziehen“ und „Verknüpfen“. Kooperation kann als „Instrument“ wie auch als „Handlungsform“ verstanden werden.⁴¹

Im Zusammenhang mit der kommunalen und regionalen Entwicklung ist es ein wichtiger Wesensbestandteil sowie Ziel von Kooperationen, „Schlüsselakteure zu vernetzen, Synergien zu nutzen und Ressourcen zu bündeln“.⁴² Auch die Organisationsform von Kooperationen kann sehr unterschiedlich gewählt sein. Neben institutionalisierten Formen unter Beteiligung von Kommunalvertreter:innen sind auch informelle Arbeitsstrukturen möglich.

Beim institutionellen Verständnis von Kooperation wird das beispielsweise in der Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen deutlich, die durchaus als Partner:in in Aktivitäten kommunaler bzw. regionaler Entwicklung agieren können. Kooperation wird dann wie folgt definiert. Kooperation beschreibt...

*... die Zusammenarbeit mit mindestens einer weiteren Einrichtung oder Organisation, wobei diese Zusammenarbeit von selbstständigen und im Prinzip unabhängigen Partnern unter einer gemeinsamen Zielperspektive erfolgen soll.*⁴³

Dieses sehr offen formulierte Verständnis von Kooperation enthält keinen Zeithorizont und keine festgelegte Verbindlichkeit. Die genaue Ausgestaltung einer als Kooperation verstandenen Zusammenarbeit verschiedener Partner kann somit ganz unterschiedlich organisiert sein. Die Möglichkeiten reichen von einer sehr losen Form der Verbindung über den etwas offeneren Austausch von Erfahrungen bis hin zu sehr verbindlichen Vereinbarungen einer schriftlich festgehaltenen formalen Kooperation oder gar der Gründung einer gemeinschaftlichen Einrichtung. Abbildung 2.1 zeigt diese und weitere Zwischenformen geordnet nach der Intensität der Kooperation:

⁴⁰ Anmerkung: die Relevanz des Konzepts von Governance wird weiter unten noch genauer ausgearbeitet

⁴¹ Fürst und Knieling (2005), S. 531

⁴² Troeger-Weiß und Wohland (2016), S. 32

⁴³ vgl. Tröster und Bowien-Jansen (2019), S. 68

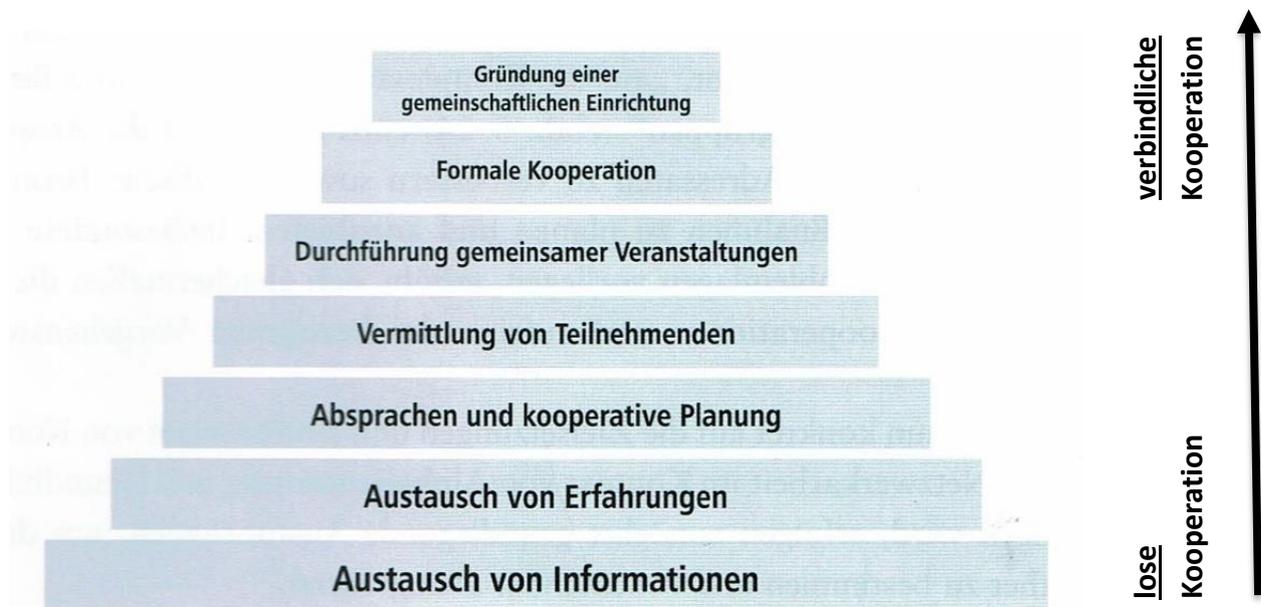


Abb. 2.1 Intensitätsstufen von Kooperation (Tröster und Bowien-Jansen, 2019, S. 68, bearbeitet)

Diese möglichen Stufen der Verbindlichkeit in der Ausgestaltung von Kooperationen sind mit Blick auf den Bildungssektor formuliert worden. Gerade wenn institutionalisierte Bildungseinrichtungen Partner in einer Kooperation sind, können diese Intensitätsgrade dann hilfreich zur Orientierung bei der Planung der Zusammenarbeit sein. Deutlich wird in Abbildung 2.1 auch die Vielfalt an Formen, die sich schwierig auf einen gemeinsamen Nenner unter dem Begriff „Kooperation“ bringen lassen.

Um zur Klarheit eine passende begriffliche Grundlage für den Anwendungsbereich der Regionalentwicklung zu schaffen, folgt diese Arbeit der Definition, nach welcher Kooperation

„im Sinne der Orts- und Regionalentwicklung zunächst nur die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure“

bedeutet.⁴⁴ Dies können sowohl Personen als auch Institutionen sein. Die Kooperationsbeziehungen zwischen den Akteuren (z.B. Kommune, Vereine, Sozialträger, Bürger) können, etwas spezifischer ausgedrückt, „einfache Absprachen, vertragliche Festsetzungen oder Bildung eigener Unternehmen“ umfassen.⁴⁵

Dass gerade auch einzelne Bürger:innen als Akteure in Kooperationen verstanden werden sollen, hat das Leitmotiv verschiedener Gerechtigkeitsdimensionen als Analyseinstrument der

⁴⁴ Born (2016), S. 6

⁴⁵ ebd. S. 7

bereits erwähnten Enquetekommission des Bayerischen Landtags zur Umsetzung des seit 2014 geltenden Verfassungsziel gleichwertiger Lebensverhältnisse gezeigt:

„Im Kontext der gleichwertigen Lebensverhältnisse bedeutet Verfahrensgerechtigkeit dann, dass allen Bürgerinnen und Bürgern gleiche Rechte der politischen und gesellschaftlichen Partizipation zur Verfügung stehen, sei es im Sinne lokaler Bürgerbeteiligung oder der Teilhabe an übergeordneten politischen und gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen. Darüber hinaus kann aus dem Prinzip der Verfahrensgerechtigkeit auch abgeleitet werden, dass Anspruch auf Beteiligung an Entscheidungsprozessen besteht und somit möglichst umfangreiche und qualitativ hochwertige Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Mitentscheidung angeboten werden müssen.“⁴⁶

Es geht also um eine für Prozesse der Regionalentwicklung passende Ausgestaltung von Kooperationen zwischen verschiedenen Beteiligten. In jedem Fall sollen Bürger:innen wesentlich mitgestalten und mitentscheiden können.

2.1.2 Governance-Theorien in Fragen ländlicher Entwicklung

In der Forschung zu Entscheidungsprozessen und Beteiligungskonzepten wird seit einigen Jahren der Begriff „Governance“ als Analysekonzept verwendet. Allgemein können wir uns Governance als ein „Bündel unterschiedlicher Merkmale“ vorstellen, welches aus „unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und normativ bewertet“ werden kann.⁴⁷ In dieser Arbeit wird eine nähere Bestimmung dieses Analysekonzepts Schritt für Schritt gewagt.

Im Gegensatz zum eben eingeführten Verständnis von Kooperation als vielfältige Zusammenarbeit von Akteuren in der Regionalentwicklung soll Governance wie folgt definiert werden:

Governance „beschränkt sich auf Formen kollektiver Selbststeuerung als Mittler zwischen bestehenden Institutionen.“⁴⁸

Die analytischen Anfänge des Governance-Konzepts stammen aus wissenschaftshistorischer Perspektive von der wirtschaftswissenschaftlichen Auflösung eines theoretischen Widerspruchs innerhalb der Ökonomik ab:⁴⁹ Einerseits wurde nach herrschender Lehre der Markt

⁴⁶ Bayerischer Landtag (2018), S. 21

⁴⁷ Born (2016), S. 8

⁴⁸ Fürst und Knieling (2005), S. 531

⁴⁹ Benz et al. (2007), S. 11f

als bestmögliche Koordinierungsform postuliert, welche die Existenz von Unternehmen theoretisch überflüssig mache. Offensichtlich brachte es aber gewisse Vorteile, gewisse Produktionsschritte innerhalb eines hierarchischen Systems, also in Form einer Unternehmung, zu organisieren. Ronald Coase begründete im Jahr 1937 die Existenz von Unternehmen mit seiner Theorie der Transaktionskosten auf Märkten. Die in Abhängigkeit der Gestaltung von Produktions- und Verkaufsprozessen entstehenden Kosten eines Gutes könnten durch eine kluge Organisation bestimmter Produktionsschritte in Unternehmen minimiert werden – die theoretische Erklärung der Existenz von (größeren) Unternehmen.⁵⁰ Oliver Williamson fragte im Jahr 1985 nach diesen „überlegene(n), effizientere(n) oder effektivere(n) Formen bzw. der Ausgestaltung von „institutionellen Regeln der Handlungskoordination“, um diese nicht-marktförmige Mechanismen zur Minimierung der Transaktionskosten zu beschreiben: Governance entstand als institutionenökonomisches Konzept.⁵¹

Im Wortstamm des Governance-Konzepts ist auch der englische Ausdruck für Regierung (Government) erkennbar, so dass eine weitere, politikwissenschaftliche Perspektive deutlich wird. Im Gegensatz zur institutionenökonomischen Betrachtung verneint die Politikwissenschaft generell die Bedeutung von Hierarchie für gelungene Governance: „Hierarchie ist weder notwendig, um eine dauerhafte Handlungskoordination zwischen Staaten zu ermöglichen, noch zeigt sie sich als eine durchgängig überlegene Form der Handlungskoordination.“⁵²

Ein Versuch der Zusammenführung beider wissenschaftlicher Disziplinen zu einem gemeinsamen Verständnis kann daher folgendermaßen lauten:

Governance ist ein „Oberbegriff für sämtliche vorkommende(n) Muster der Interdependenzbewältigung (...) zwischen staatlichen und gesellschaftlichen Akteuren.“⁵³

Diese Arbeit folgt somit der These, dass das Erkenntnisinteresse des Governance-Ansatzes auf Strukturen und Mechanismen der Belange und Interessen von verschiedenen Beteiligten gerichtet ist. Dabei ist es keine Voraussetzung, dass dadurch generell alle Koordinierungsprobleme gelöst oder erfolgreiche Projekte generell im Konsens aller Beteiligten erfolgen müssen.

⁵⁰ Coase (1937)

⁵¹ Benz et al. (2007), S. 11

⁵² Ebd. S. 12

⁵³ Ebd. S. 13

Auch die Möglichkeit der ungleichen Begünstigung der teilnehmenden Akteure lässt dieses Verständnis von Governance offen.⁵⁴

Da sich diese Dissertation mit einem Themenfeld der ländlichen Entwicklung befasst, sollen die besonderen Herausforderungen ländlicher Räume für ein adäquates Verständnis von Governance berücksichtigt werden. Hier scheint sich ein wissenschaftlicher Nachholbedarf zu offenbaren, da der „spezifische(n) Charakter“ der Grundelemente von Governance in der Region lange Zeit nicht zufriedenstellend definiert wurde.⁵⁵ Wie kann also das Konzept von Governance im regionalen Kontext verstanden werden, gerade auch in Bezug auf die relevanten Akteure im noch zu bestimmenden Untersuchungsgebiet dieser Arbeit?

Im Abschlussbericht der Enquete-Kommission des Bayerischen Landtags *„Gleichwertige Lebensverhältnisse in ganz Bayern“* wurde ein qualitativer Maßstab für eine adäquate Form von Governance formuliert – und als „Good Governance“ bezeichnet:

„Das gesellschaftliche System muss dafür sorgen, dass diese Rechte gleich verteilt sind und ein faires Verfahren die Verteilung und Zugänge zu Gütern, Infrastrukturen und Chancen regelt. Jedes Verfahren muss sich dabei grundlegend an den moralischen und ethischen Wertvorstellungen der Gesellschaft orientieren, die zuvor feststehen und dann im Einzelfall für jeden angewendet werden. Diese faire Behandlung des Einzelnen durch Staat und Institutionen lässt sich heute auch unter dem Begriff „Good Governance“ zusammenfassen.“⁵⁶

Die Enquetekommission versteht Governance somit als normatives Konzept, welches im besten Fall für eine wertebasierte, faire Ausgestaltung der Verteilung und Zugänge zu materiellen (Gütern) und immateriellen Ressourcen (Chancen) unserer Gesellschaft sorgt. Um dabei auch alle relevanten Ebenen und die entsprechenden Akteure in den Blick zu nehmen, betrachten wir in einem nächsten Schritt einzelne Governance-Ebenen. Danach konzentrieren wir uns auf für insbesondere diese Arbeit charakteristischen Eigenschaften von Governance in ländlichen Räumen.

⁵⁴ Ebd. S. 18

⁵⁵ Born (2016), S. 10

⁵⁶ Enquetekommission (2018), S. 21 (zu Verfahrensgerechtigkeit)

2.1.3 Handlungsebenen und Akteure in Governance-Theorien

Gerade weil der Governance-Begriff nach einschlägiger Fachmeinung zu einem „fast inflationär gebrauchten Begriff“ geworden ist, scheint eine systematische Annäherung umso wichtiger.⁵⁷ Daher wird nun analysiert über welche geographische Abgrenzung von Governance gesprochen wird, welche Bedeutung diesem Konzept auf welcher Gebietskörperschaftsebene zukommt und wer die handelnden Akteure sind.

Im Folgenden sollen die relevanten Ebenen von Governance und ihre Ursprünge kompakt benannt werden: **Global Governance**, **National Governance** und **Regional Governance**. Auch werden weitere akteursspezifische Besonderheiten des Governance-Konzepts insbesondere in Bezug auf die regionale Ebene weiter ausdifferenziert.

Global Governance

Global Governance ist weder eine neue Theorie noch eine einfache analytische Kategorie, sondern kann als Erweiterung von „Internationaler Politik“ verstanden werden.⁵⁸ Durch diesen Ausdruck werden somit Strukturen beschrieben, beispielsweise in der Welthandelspolitik. So hängt die Preisentwicklung vieler landwirtschaftlicher Produkte von der Entwicklung von Angebot und Nachfrage oder auch von Handelskonflikten mit Sanktionen gegen Länder oder von Importzöllen auf der supranationalen Ebene ab. Auf diese Prozesse haben die davon betroffenen Akteure in ländlichen Räumen selbst kaum Einfluss – werden aber in ihrem Handeln davon wesentlich tangiert.⁵⁹ Am Beispiel von Global-Governance Strukturen in der Welthandelspolitik lässt sich erkennen, dass z. B. in Streitschlichtungsverfahren der Welthandelsorganisation WTO ein „Global-Governance-Konzept ermöglicht, die komplexen Beziehungsmuster zwischen öffentlichen und privaten Akteuren (...) zu erfassen.“⁶⁰

Charakteristisch für das Konzept der Global Governance ist die „strukturelle Besonderheit, dass es im internationalen System keinen (Welt-)Staat mit einem Monopol legitimer physischer Gewaltsamkeit und der Befugnis gibt.“⁶¹ Daher müssen andere Steuerungs- und Koordinierungswege gefunden werden, um weltweite Fragen zu lösen. Ein konkretes Beispiel wie

⁵⁷ Born (2016), S. 8

⁵⁸ Behrens und Reichwein (2007), S. 311

⁵⁹ Born (2017), S. 6

⁶⁰ Behrens und Reichwein (2007), S. 323

⁶¹ Behrens und Reichwein (2007), S. 311

solche neuen Wege auf internationalem Parkett erfolgreich beschritten werden können, sind zum Beispiel das Klimaabkommen von Kyoto im Jahr 1997 oder das Pariser Klimaabkommen aus dem Jahr 2015. Da auch solche internationalen Koordinierungsmechanismen nachträglich von den beteiligten Nationalstaaten einzeln ratifiziert werden müssen, ist das Konzept von Global Governance von nationalen Entscheidungen abhängig und damit verknüpft.

National Governance

Der Nationalstaat als institutionalisierte Herrschaftsform ist in den jeweiligen Ländern eine wesentliche Entscheidungsebene für die Belange der Bürgerinnen und Bürger. Eine mögliche Definition von „National Governance“ ist:

„Governance steht vielmehr für eine Perspektive auf den Nationalstaat und den Prozess seiner Transformation. Die interessante Frage lautet daher, was die Perspektive der Governance-Forschung für das Verständnis des modernen Staates und seiner Veränderung leistet und in welcher Weise sich Governance im Staat verwirklicht.“⁶²

Die in diesem Zitat von Benz angesprochene Verwirklichung von Governance weist auf andere Ebenen staatlichen Handelns hin: „In der Governance-Perspektive kommt (...) die Vielfalt der kollektiven Akteure und ihrer Interaktionen in den Blick“. Diese Verbindungen zwischen staatlichem Handeln und der Zivilgesellschaft existieren über „institutionell definierte Kompetenzgrenzen“ hinweg.⁶³ Das Konzept von Governance unterscheidet sich also erheblich von Regierung als Übersetzung des englischen Wortes Government.

Diese Interdependenzbewältigung findet aber auch in geographisch kleinräumigeren Gebietskörperschaften statt. Gerade auch dort können zivilgesellschaftliche Netzwerke aus unterschiedlichen Akteuren aktiv werden. Dieser regionale Bezug in der Governance-Diskussion soll im Folgenden daher näher betrachtet werden.

Regional Governance

In welchem Prozess wurde nun – ausgehend von der Perspektive auf den Nationalstaat – die regionale Ebene der Governance-Diskussion im Laufe der vergangenen Jahrzehnte immer

⁶² Benz (2007), S. 339

⁶³ Ebd. S. 342

wichtiger, so dass das Konzept von Regional Governance bereits im Jahr 2001 als „neues Paradigma der Regionalwissenschaften“ bezeichnet wurde?⁶⁴

Bei **Regional Governance** geht es letztlich nicht um staatliche Verwaltungen von Gebietskörperschaften. Der Leitgedanke des Governance-Konzepts auf regionaler Ebene ist ein „engeres Zusammenwirken von Akteuren, ohne dass formale Strukturen existieren, die dieses Zusammenwirken regeln“.⁶⁵ Bei allen bestehenden Meinungsverschiedenheiten über die Bestimmung und Umfang dieses Begriffs, kann der Konsens dieses Konzepts im wissenschaftlichen Diskurs mit Raumbezug wie folgt festgehalten werden: Regional Governance bezeichnet ...

„netzwerkartige regionale Formen der Selbststeuerung unter Einbezug von Akteuren aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und/oder Zivilgesellschaft (...). Der Prozess (ist) darauf gerichtet, die regionale Entwicklung voranzutreiben.“⁶⁶

Es scheint nun ratsam, nach den Bedingungen zu fragen, die es braucht, damit diese Prozesse in Gang kommen. Eine wesentliche Voraussetzung für entsprechende kooperative Aktivitäten aus den theoretischen Überlegungen zu Regional Governance ist, dass „viele Akteure einen entsprechenden Handlungsbedarf erkennen und dieser sich nicht durch individuelles Handeln befriedigen lässt.“ Damit Akteure aktiv werden, braucht es einen „Handlungszwang, der am schnellsten und am stärksten gleichgerichtet Problemwahrnehmungen erzeugt.“⁶⁷

Multi-Level Governance, Multi-Actor Governance und **Multi-Role Governance** als akteurspezifische Besonderheiten von Regional Governance:

Auf den ersten Blick scheint das Konzept von Regional Governance als ausreichend für die theoretische Fundierung der Handlungskoordination für Prozesse der Regionalentwicklung. Dabei gilt es aber zu beachten, dass Governance erstmal „kein mit Raumkategorien verbundener Erklärungs- und Analyseansatz“ ist.⁶⁸

⁶⁴ Fürst (2001), S. 370

⁶⁵ Fürst (2007), S. 353

⁶⁶ Ebd. S. 356

⁶⁷ Ebd. S. 358

⁶⁸ Born (2016), S. 10

Die Herstellung dieses räumlichen Bezugs und die daraus folgenden, spezifischen Eigenschaften von Governance im Rahmen von Regional Governance sind nötig, um als valider Erklärungsansatz für die Kommunal- und Regionalentwicklung zu dienen. Drei besondere Charakteristika können für ländliche Räume spezifiziert werden:

- (1) Zu beachten ist zunächst, dass Akteure auf verschiedenen gebietskörperschaftlichen Ebenen, die relevant für die Gestaltung ländlicher Räume sind, miteinander interagieren. Durch die Relevanz des rechtlichen Rahmens, national wie supranational – insbesondere für die Bereitstellung von Fördergeldern und der Definition von Handlungskompetenzen zivilgesellschaftlicher Akteure – verschränken sich mehrere Ebenen: Bei der Beantragung von Förderungen zur Integrierten ländlichen Entwicklung (ILE) oder für Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft im Rahmen der „LEADER“-Förderung werden von der EU bereitgestellte Haushaltsgelder nach nationalstaatlichen Ausführungsbestimmungen von regionalen lokalen Aktionsgruppen (LAG) unter Beteiligung einzelner engagierter Akteure der Region verteilt.⁶⁹ Die Prozesse dieser Interaktionen können somit als **Multi-Level Governance** verstanden werden.⁷⁰
- (2) In ländlichen Räumen ist ein besonderes „Geflecht aus Akteuren“ zu beobachten, u.a. mit einer wesentlichen Gruppe von Pendlern, die andere Informationskanäle nutzen – den Lebensräumen werden verschiedene Bedeutungen („Erholungslandschaft“, „Wirtschaftsfaktor“).⁷¹ Ferner spielen auch traditionelle Religionsgemeinschaften eine besondere Rolle: „Die Kirche ist die Konstante im Dorf“.⁷² Um diesen verschiedenen Interessen auch konzeptionell gerecht zu werden, kann als zweites Charakteristikum **Multi-Actor Governance** formuliert werden.
- (3) Darüber hinaus nehmen gerade in ländlichen Räumen mit weniger dichter Bevölkerungsansiedlung einzelne Akteure mehrere Rollen ein: So kann ein Landrat gleichzeitig aktiver Bürger in einem Verein sein – oder ein Vereinsvorsitzender auch ein kirchliches Ehrenamt

⁶⁹ Auf diese Förderprogramme wird in Kapitel 3.1 näher eingegangen

⁷⁰ Born (2016), S. 11

⁷¹ Ebd. S. 12

⁷² Guba (2011), S. 36

ausüben. Dabei ist es durchaus möglich, dass ein Akteur mehrere, manchmal widerstrebende Interessen miteinander vereinbaren muss. Diese dritte Besonderheit kann dann als **Multi-Role Governance** in der Governance-Diskussion konzeptualisiert werden.⁷³

Gemeinsam betrachtet können diese drei Besonderheiten als **Multi-Interest Governance** zusammengefasst werden und das Konzept der Regional Governance gerade in ländlichen Räumen entscheidend spezifizieren.⁷⁴

2.2 Die Relation von Vertrauen und Kooperation: Ein ökonomischer Blick auf kooperatives Verhalten

Nachdem der Kooperationsbegriff im Kontext der Orts- und Regionalentwicklung als Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure und das Konzept Governance als Oberbegriff sämtlicher Muster von Interdependenzbewältigung diskutiert wurde, schließt sich die Frage an, was das Wesentliche dieser zielgerichteten Zusammenarbeit ist. Wie kann diese Interaktionen besser verstanden werden? Aus der Diskussion zum Ansatz der Regional Governance wird in der Literatur explizit konstatiert, dass „Vertrauen zur Stabilisierung von Prozessen wichtig“ sei und dass jenen Aktivitäten, die „Vertrauen aufbauen (...) eine zentrale Funktion“ zukommt.⁷⁵

2.2.1 Vertrauen als Koordinationsmechanismus

Für den Soziologen Niklas Luhmann spielt Vertrauen eine wichtige Rolle für das menschliche Handeln allgemein: Vertrauen „überzieht die Informationen, die es aus der Vergangenheit besitzt und riskiert eine Bestimmung der Zukunft“.⁷⁶ Luhmann spricht damit auch die Situation in Netzwerken an, bei denen ebenfalls unter einer gewissen Unsicherheit über die eigene Beteiligung in Projekten entschieden wird. Daher soll nun das soziale Phänomen Vertrauen in ein bewährtes ökonomisches Theoriekonzept für Entscheidungen von Akteuren über die Mitwirkung in Netzwerken zur Kommunal- und Regionalentwicklung integriert werden. Bereits seit längerem wird für die Analyse des Handlungs- und Entscheidungsrahmens von Akteuren in der Umwelt- und Raumplanung der Methodenrahmen der Spieltheorie verwendet. Dies gilt

⁷³ Born (2016), S. 12

⁷⁴ Ebd., S. 13

⁷⁵ ebd., S. 360

⁷⁶ Luhmann (2001), S. 20

insbesondere für sozial-ökologische Dilemmata.⁷⁷ Diese modelltheoretische Herangehensweise mit disziplinübergreifenden Elementen erlaubt die Erfassung abwägender Entscheidungen unter individuellen Kosten- und Nutzensgesichtspunkten. Die Annahme rationalen Verhaltens von Akteuren in einer spieltheoretischen Analyse fordert, dass ihr Handeln zielgerichtet erfolgt und nicht zuletzt (auch) durch ein Eigeninteresse bestimmt ist.

Bei der Anwendung spieltheoretischer Modelle ist wichtig zu bedenken, dass dieses Analyseinstrument „ein hohes Abstraktionsniveau“ aufweist und daher „dem grundsätzlichen Verständnis von menschlichen Interaktionen und weniger dem Nachbilden konkreter Interaktionssituationen“ dient.⁷⁸ Im Bewusstsein dieser Einschränkung wird im Folgenden geprüft, wie die Spieltheorie dennoch für ein besseres Verständnis für Kooperationsprozesse von Akteuren in zivilgesellschaftlichen Netzwerken hilfreich sein kann, die eine Mitverantwortung für die Kommunal- und Regionalentwicklung übernehmen möchten.

Zunächst wirft eine spieltheoretische Analyse von Akteurskonstellationen in Netzwerken die Frage auf, welche Bedeutung Vertrauen und Vertrauensbeziehungen dabei zukommen: Vertrauensbeziehungen werden als „signifikante Koordinationsmechanismen“ und ein Teil von „komplexeren Koordinationsweisen“ wahrgenommen.⁷⁹ Ebenso wird bei einer Evaluierung von Kommunikationsprozessen in vier Modellregionen eines Bundesförderprogrammes konstatiert, dass „informelle Institutionen und Vertrauen (..) eine Voraussetzung der Steuerung über offene Verträge“ sind.⁸⁰ Immer wieder werden auch spieltheoretische Arbeiten von David Axelrod und Richard Taylor aus den 1980er Jahren genannt: Vertrauen und Kooperation spielten bei allen längerfristigen Kontaktverhältnissen zwischen Menschen eine wichtige Rolle. Auch zeigte jüngst eine länderübergreifende, empirische Studie auf, dass die Selbsteinschätzung von Engagement und Vertrauen bei Akteuren in der Dorfentwicklung in peripheren Gebieten Hand in Hand gehen.⁸¹ Ferner würde dann Vertrauen und Kooperation sogar als bedeutungsgleich und als handlungsleitende Strategie gleichgesetzt.⁸² Als eine Möglichkeit, mit einer umfassenden und somit auch ökonomischen Brille auf Kooperation zu blicken scheint es

⁷⁷ vgl. Ernst (1997)

⁷⁸ Weitkamp (2014), S. 25

⁷⁹ Nuissl et al (2002), S. 161

⁸⁰ vgl. Küpper et al (2014), S. 169

⁸¹ Hernández (2021), S. 376: Der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman ist zwischen dem Item Engagement und dem Resilienz-Indikator Vertrauen signifikant positiv auf einem Konfidenzniveau von 95 Prozent.

⁸² Haug (2000) S. 82 [„Vertrauen, d.h. die Kooperation kann nach spieltheoretischen Kooperationsmodellen eine geeignete Strategie sein, wenn bei wiederholten Interaktionen eine unendliche Anzahl an Spieldurchläufen erwartet wird.“]

geboden, auch Vertrauen als spieltheoretische Handlungsoption in der Untersuchung auf Freiwilligkeit basierender Netzwerke näher zu beleuchten.

Zunächst gilt es festzuhalten, von welchem Verständnis bzw. Definition von Vertrauen zu sprechen ist: Zum einen kennt die Literatur sog. personales Vertrauen – bezogen auf spezifische Interaktion zwischen Menschen – und andererseits impersonales Vertrauen – allgemeines Urvertrauen und Grundvertrauen, wenn die „Adressaten des Vertrauens aus Sicht des Vertrauenden nicht klar identifizierbar sind“.⁸³ In konkreten Kooperationsbeziehungen wie Netzwerkprojekten geht es um personales Vertrauen. In der Vertrauensliteratur gilt die „übereinstimmend festgestellte Eigenschaft von Vertrauen, dass es nie oder zumindest in nur sehr seltenen Fällen bedingungslos geschenkt wird, sondern stattdessen immer nur in bestimmter Hinsicht“.⁸⁴ Zu einer Vertrauenshandlung gehören demnach grundsätzlich ein Vertrauender und eine Vertrauensperson, wobei der Vertrauende über die Vertrauensvergabe entscheidet und die Vertrauensperson sich in seiner Reaktion entweder als vertrauenswürdig oder als nicht vertrauenswürdig erweisen kann.⁸⁵ Es gibt also vier mögliche Ergebniskonstellationen der Vertrauensentscheidung:

Der Vertrauende entscheidet sich zu einer kooperativen Handlung und der Kooperationspartner erweist sich als vertrauenswürdig. Andererseits kann der Vertrauende sich gegen die Vertrauensgabe entscheiden, obwohl sein Kooperationspartner vertrauenswürdig gewesen wäre. Oder der Vertrauende handelt kooperativ, während sein Vertrauen durch nicht vertrauenswürdiges Handeln des anderen enttäuscht wird. Letztlich kann der Vertrauende sich nicht kooperativ verhalten und antizipiert korrekt, dass sein Kooperationspartner nicht vertrauenswürdig ist und sich nicht kooperativ verhalten hätte. In einer Übersicht mit Bezeichnungen aus der klassischen Entscheidungstheorie stellt Haug (2000) dieses Koordinationsproblem in Bezug auf eine Vertrauensbeziehung wie folgt dar:

⁸³ Wiens (2013), S. 8

⁸⁴ Ebd. S. 267

⁸⁵ Es gibt unterschiedliche Begrifflichkeiten für den Vertrauensgeber und den Vertrauensnehmer. Diese Arbeit folgt der Terminologie von Braun (1992), der sich für „Vertrauender“ und „Vertrauensperson“ entscheidet.

Tab. 2.1: Vertrauensvergabe und Vertrauenswürdigkeit (Haug, 2000, S. 80)

Vertrauensvergabe	Vertrauenswürdigkeit	
	ja	nein
ja	1.	3. Fehler II
nein	2. Fehler I	4.

Wie kann die Vertrauensperson eine positive strategische Entscheidung des Vertrauenden und umgekehrt erwarten, so dass eine Kongruenz entsteht (Vermeidung der „Fehler I“ und „Fehler II“ in Tabelle 2.1) und eine Vertrauensbeziehung zustande kommt? Eine Möglichkeit dieses Kooperationsproblem zu überwinden stellen sog. relationale Verträge dar. Relationale Verträge sind „stets informell (d.h. der Vertragsinhalt wird nicht schriftlich dokumentiert)“.⁸⁶ Als essentieller Faktor für eine stabile Vertrauensbeziehung gilt die „vielversprechende Aussicht auf eine Fortsetzung der Beziehung (...) in der Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer das Vertrauensspiel *wiederholt*“ durchführen.⁸⁷ Ein relationaler Vertrag kann also ein „anreizstiftendes Fundament für eine längerfristige Beziehung“ bilden.⁸⁸

2.2.2 Ein Öffentliches-Gut-Spiel (ÖGS) als neuer Verständnizugang für zivilgesellschaftliche Netzwerke

In der Raum- und Umweltplanung gibt es Beispiele, bei denen, wie bereits erwähnt, mithilfe der spieltheoretischen Systematik sozial-ökologischen Dilemmata analysiert wurden. Diese Entscheidungsprozesse können modelliert und vereinfacht werden, um die Herausforderungen für kooperatives Verhalten aufzuzeigen: Nehmen wir beispielsweise die Interaktionsmöglichkeiten von Wohnungsbaugesellschaften bei Prozessen des Stadtumbaus – eine Situation wo für zwei Eigentümergesellschaften von Wohnanlagen eine Sanierung angezeigt wäre:⁸⁹ Entscheiden sich beide für eine kostenpflichtige Renovierung der Wohnanlage, verhalten sich also in einem gewissen Sinne kooperativ, wertete es die Siedlung auf und erhöht den Wert der Wohnungen. Weicht einer der beide ab, während der andere sich zur Sanierung durchringt, profitiert der nicht-kooperative Akteur auch von der Verbesserung der Wohnlage ohne selbst Kosten zu haben. Der kooperative Akteur wäre dann unter dem Strich schlechter ge-

⁸⁶ Wiens (2013), S. 338

⁸⁷ Ebd. S. 339

⁸⁸ Ebd. S. 352

⁸⁹ vgl. Keitel und Sondermann (2014), S. 33f

stellt, als wenn keiner der Beiden investiert hätte. Wie löst man derartige Gefangenen-Dilemma-Situationen auf? Und wie kann – übertragen auf die Fragestellung dieser Arbeit – die theoretische Entscheidungsfindung bei einem Akteur zu Beginn des Mitwirkens im Rahmen eines ehrenamtlichen Netzwerks modelliert werden?

Für die Übertragung in eine spieltheoretische Entscheidungssituation ist es üblich, zunächst „Spieler“ und deren Handlungsstrategien sowie die daraus erwarteten Ergebnisse in Form von Auszahlungen näher zu bestimmen. Um dieser Terminologie Rechnung zu tragen und trotzdem nahe an der sonstigen Sprache dieser Arbeit zu bleiben, sollen die beiden Bezeichnungen „Spieler“ und „Akteure“ im folgenden Kapitel als Synonyme verwendet werden.

Nehmen wir an, dass ein zivilgesellschaftliches Netzwerk aus einer Anzahl von n Spielern besteht. Ausgehend von der Betrachtung des Verhaltens eines individuellen Akteurs A aus der Menge N, stellen sich seine Handlungsstrategien wie folgt dar: A kann sich entweder kooperativ verhalten, in dem er Zeit aufwendet und Engagement zeigt oder eben nicht-kooperativ agieren durch fehlende Verlässlichkeit bei Terminen und Aufgabenwahrnehmung. Dasselbe gilt für jeden weiteren Spieler B aus der Menge $n - 1$ für die Interaktion mit A in beispielsweise einem Arbeitskreis des Netzwerks, so dass **Spieler B als repräsentativer Spieler** angesehen werden kann. Diese beiden Spieler, die modellhaft die Entscheidungssituationen im Netzwerk abbilden, entscheiden unabhängig voneinander und ohne Wissen über das Verhalten des jeweils anderen Spielers zu Beginn eines Zeitraums, zum Beispiel für die Dauer eines vereinbarten Projekts, ob sie sich kooperativ oder nicht-kooperativ verhalten. Alle Spieler sind gleichzeitig Vertrauende und Vertrauenspersonen. Je nach gewählter Kombination der Handlungsstrategien der Akteure A und B ergeben sich folgende Ergebnisse des individuellen Netzwerkserfolgs in Form von Auszahlungen:

Tab. 2.2: Spieltheoretisches Handlungsmodell für eine Entscheidungsperiode – „One-shot-Game“ (Gefangenendilemma)

		Spieler A (einzelner Akteur)	
		kooperativ (vertrauen)	nicht-kooperativ
Spieler B (aus Menge $n - 1$)	kooperativ (vertrauen)	5 / 5	-2 / 8
	nicht-kooperativ	8 / -2	0 / 0

Verhalten sich die Spieler A und B eines Netzwerks kooperativ, darf angenommen werden, dass ein gewisses Projekt bestmöglich für alle Beteiligte gelingen kann und jeder einen Gewinn daraus zieht (5). Dieser Netzwerkerfolg wird durch die fehlende Kooperation eines Einzelnen zwar geschmälert (8), ist aber grundsätzlich dadurch nicht gefährdet, da n schließlich für die Aktivität mehrerer Aktiver steht. Wird also ferner davon ausgegangen, dass jeder einen positiven Beitrag zu einem Erfolg liefern kann, drückt sich der gemeinsame Erfolg in Form einer Auszahlung von (5) für jeden Einzelnen aus. Für jeden einzelnen bedeutet das eigene kooperative Verhalten aber auch Einsatz eigener Ressourcen (z.B. Zeit und/oder Geld), so dass in diesem Fall der persönliche Gewinn bei gemeinsamem Erfolg geringer ist (5). Da das Spiel symmetrisch ist, kann es natürlich auch nie zu einem Nash-Gleichgewicht kommen, bei dem Spieler A etwas anderes tut als der repräsentative Vertreter B aller anderen $n - 1$ Spieler.⁹⁰ Es können sich in dieser Konstellation nur zwei Nash-Gleichgewichte einstellen, bei dem entweder alle kooperieren oder alle nicht kooperieren. Ein typisch rationaler Akteur würde sich umgekehrt unabhängig von B für nicht-kooperatives Verhalten entscheiden, da diese Strategie eine sog. dominante Strategie ist.

Unter diesen in Tabelle 2.2 getroffenen Annahmen für individuelle Auszahlungen der vier möglichen Verhaltenskonstellationen der Akteure A und B zeigt sich, dass im Gleichgewicht nur eine rationale Handlungsstrategie für den Akteur A existiert, nämlich sich nicht-kooperativ zu verhalten. Diese ist unabhängig vom (nicht-)kooperativen Verhalten aller anderen Akteure

⁹⁰ Als Nash-Gleichgewicht wird eine Situation, charakterisiert durch gewisse Auszahlungen, bezeichnet, bei der sich kein in Spieler durch die Wahl einer anderen Handlungsstrategie besserstellen kann.

$n - 1$ und damit eine dominante Strategie für den Akteur A, der dann als sogenannter „free-rider“ agiert.⁹¹

Ein einzelner Akteur in einem Netzwerk steht vor der Frage, ob er sich seinen persönlichen Aufwand an Zeit und Kraft spart in der Hoffnung darauf, dass alle anderen das Projekt schon zum Erfolg führen werden. Dann würde er von einem positiven Ergebnis profitieren, ohne sich mit eigenen Ressourcen beteiligt zu haben. Ein durch freiwillige Beiträge bestimmtes, zivilgesellschaftliches Netzwerk ähnelt daher der modellhaften Situation, dass n Mitglieder einer Gruppe gleichzeitig entscheiden, wie sehr sie sich jeweils in ein gemeinsames Projekt einbringen. Der individuelle Einsatz eines beliebigen Mitglieds A sei x_A und von den anderen Gruppenmitgliedern (z.B. in einem Arbeitskreis, in dem ein Projekt durchgeführt werden soll) nicht beobachtbar: ob beispielsweise Zusagen in Form von Zeit und Ressourcen aus einer gemeinsamen Planung zu Beginn eingehalten werden, stellt sich erst später heraus. Durch das Prinzip des freiwilligen Engagements im Netzwerk, aus dem auch aufgrund des informellen, ehrenamtlichen Charakters des Dabeiseins kein Gruppenmitglied von der Nutzung des gemeinsamen Projekterfolges abgehalten werden kann (Nichtausschließbarkeit), kann ein Anreiz zum Trittbrettfahren entstehen, wie in Tabelle 2.2 im Gefangenen-Dilemma als klassisches, lineares ÖGS für jeden Spieler individuell gezeigt: Akteur A trägt zwar nichts zum gemeinsamen Projekt bei, nutzt das Projektergebnis anschließend aber in Form von z.B. der Kommunikation eines gemeinsamen Erfolgs (Öffentlichkeitsarbeit) mit.

Um die Situation theoretisch zu modellieren wird nun ein **modifiziertes ÖGS** verwendet, bei dem in Abhängigkeit bestimmter Parameter auch Koordinationsprobleme mit zwei Nash-Gleichgewichten darstellbar sind. Betrachten wir eine Gruppe mit n Personen, die als Teil eines zivilgesellschaftlichen Netzwerks aktiv sind und in Projekten arbeiten. Das Ergebnis des Projekts wird durch die Summe aller Beiträge $X = \sum x_A$ bestimmt und jedes Gruppenmitglied erhält nach Abschluss des Projekts den n -ten Anteil des Projektertrags. Es wird davon ausgegangen, dass dieses – spieltheoretisch formuliert – öffentliche Gut in Form eines erfolgreichen Projekts effizient „hergestellt“ wird, sich also alle n Mitwirkenden aufgrund des Projekts verbessern, sofern **jedes** Netzwerkmitglied i durch seinen Einsatz $x_i = 1$ maximal beiträgt:

⁹¹ Dawes und Thaler (1988) konstatieren, dass die Überlegung, dass sich Spieler in Prisoners-Dilemma-Situationen nicht-kooperativ verhalten und in Situationen im Umgang mit öffentlichen Gütern als „free rider“ agieren, auf den beiden Grundannahmen basiert, dass Menschen sowohl rational als auch eigennützig agieren.

$$y_i(X = n) > 1 \quad (2a)^{92}$$

Der Prozess des Projekterfolgs in Abhängigkeit der individuellen Beiträge der Gruppenmitglieder kann über eine allgemeine Produktionsfunktion für den Projekterfolg $PE(X)$ in Anlehnung an die einschlägige Literatur wie folgt formalisiert werden⁹³:

$$PE(X) = aX + bX^2 \quad (2b)$$

X beschreibt die Summe der eingebrachten Ressourcen aller Mitglieder in Form von Zeit und Geld (z. B. in Form von Fahrtkosten, Beiträgen zum Projektbudget etc.). Als weitere Annahme vereinfachen wir die Möglichkeiten jedes Akteurs i (analog zum zuvor dargestellten Gefangenendilemma) auf zwei sich ausschließende Handlungsoptionen bzw. -strategien $x_{vi} \in \{0,1\}$, also entweder „kooperativ“ ($x_i = 1$) oder „nicht-kooperativ“ ($x_i = 0$) zu agieren. Der persönliche **Nettoerfolg** y_i eines jeden Akteurs i ergibt sich aus der Summe des n -ten Anteil am gemeinsamen Ergebnis $\frac{PE(X)}{n}$ und dem sich womöglich individuell ersparten Ressourceneinsatz $(1 - x_i)$:

$$y_i = (1 - x_i) + \frac{PE(X)}{n} \quad (2c)$$

Wann lohnt sich das Engagement in einem Netzwerk?

Natürlich kommt ein ehrenamtliches Netzwerk gar nicht zustande bzw. erzielt keine Projekterfolge, wenn sich trotz vielleicht wohlwollender Willenserklärung sich letztlich niemand oder kaum jemand kooperativ verhält und sich engagiert. Es ist aber plausibel anzunehmen, dass nicht immer alle Akteure ihren maximalen Einsatz zeigen müssen, damit es zu gemeinsamen Erfolgen kommt. Es stellt sich daher die Frage, welche kritische Anzahl m der insgesamt n Netzwerkmitglieder sich kooperativ verhalten müssen, damit es für einen Akteur unter den getroffenen Annahmen rational ist, sich ebenfalls in Form von Zeit und Geld vollumfänglich zu engagieren ($x_i = 1$).

Dazu wird in der Produktionsfunktion für den Projekterfolg (2b) der gesamte Ressourceneinsatz X detaillierter durch die jeweiligen Einzelbeiträge der Akteure bestimmt. Aus Sicht jedes

⁹² In Tabelle 2.2 wurde diese Situation mit einer Auszahlung ($5 > 0$) modelliert, wenn sich alle kooperativ zeigen.

⁹³ vgl. Wiens (2013), S. 74

Akteurs i setzt sich der Gesamtbeitrag aus seinem eigenen Beitrag x_i sowie den Ressourceneinsätzen x_j von m weiteren Aktiven im Netzwerk zusammen – alle anderen $(n - m - 1)$ Mitglieder tragen nichts bei, diese wählen also $x_i = 0$.

Aus der Perspektive des Akteurs i sei dann die Anzahl dieser anderen Leute, die alle jeweils ein Engagement in Form von $x_j = 1$ beitragen. Wenn also gilt, dass der Gesamteinsatz $X = x_i + m * x_j$ ist, können wir (2b) schreiben als:

$$PE(X) = a(x_i + m * x_j) + b(x_i + m * x_j)^2 \quad (2d)$$

Setzt man die Effizienzbedingungen (2a) in (2c) mit der allgemeinen Produktionsfunktion für den Projekterfolg $PE(X)$ nach (2d), so zeigt sich unter welcher Voraussetzung Akteur i einen Anreiz zu kooperativem Verhalten hat: Dies ist dann der Fall, wenn er trotz seines Engagements in Form von $x_i = 1$ einen höheren Projekterfolg y_i erwarten kann, sich sein Engagement also lohnt:

$$y_i(x_j = 1; x_i = 1) > y_i(x_j = 1; x_i = 0) \quad (2e)$$

Wir können dann auf beiden Seiten der Ungleichung (2e) den persönlichen Nettoerfolg y_i wie in (2c) angegeben, durch den Einsatz von Gleichung (2d) für den gesamten Projekterfolg $PE(X)$ in Abhängigkeit von m kooperativen Akteuren ersetzen, so dass Ausdruck (2f) folgt. Dabei nehmen wir weiterhin an, dass eine bestimmte Anzahl m aller anderen Gruppenmitglieder zu dem Projekt beiträgt.

$$0 + \frac{a(m+1)+b(m+1)^2}{n} > 1 + \frac{a(m)+b(m)^2}{n} \quad (2f)$$

Löst man die Gleichung nach dem Parameter a auf, hat der Akteur i dann einen Anreiz zum kooperativen Verhalten und Vorschussvertrauen, wenn gilt:

$$a > n - (2m + 1)b \quad (2g)$$

Wie hängt in dieser Modellbetrachtung die Entscheidung eines Akteurs über seinen Einsatz an Ressourcen von der Anzahl an anderen kooperativen Akteuren ab? Löst man Gleichung (2g) nach m auf, zeigt sich, dass es eine entscheidende Schwelle \ddot{m} an kooperativen Aktiven aus der Gruppe n gibt:

$$m < \ddot{m} = \frac{(n - a)}{2b} - \frac{1}{2} \quad (2h)$$

Es wird auch ersichtlich, dass der Verlauf der Produktionsfunktion für den Projekterfolg, also die Parameter a und b , für die Entscheidung sich kooperativ zu verhalten oder ohne eigenen Beitrag am gemeinsamen Erfolg zu partizipieren wichtig sind. Es lassen sich zwei Grundtypen sozialer Produktionsfunktionen für den Projekterfolg aus Gleichung 2b unterscheiden:

Variante (1): Die Produktionsfunktion des Projekterfolgs $PE(X)$ verläuft **konkav**, also gilt: $a \geq 0$ und $b < 0$.

Wenn die Funktion des Projekterfolgs $PE(X) = aX + bX^2$ einen konkaven Verlauf annimmt, führt ein wachsender Gesamteinsatz an Ressourcen X nur am Anfang zu einem steigenden und später dann sogar zu einem geringeren Projekterfolg aus Sicht des beitragenden Akteurs – der Projekterfolg hängt also wesentlich von den ersten Ressourceneinheiten ab, die eingebracht werden. Das bedeutet für den Akteur A: Je mehr andere m Akteure bereits zum Projekt beitragen, desto weniger ergibt der individuelle Einsatz einen Unterschied für den gemeinsamen Projekterfolg und damit auch zum daraus resultierenden persönlichen Anteil am Projekterfolg $\frac{PE(X)}{n}$. Abbildung 2.4 zeigt, dass nur bis zur Anzahl an \ddot{m} Akteuren der individuelle Projekterfolg y_i bei kooperativem Verhalten ($x_i = 1$) höher ist als ohne Engagement ($x_i = 0$):

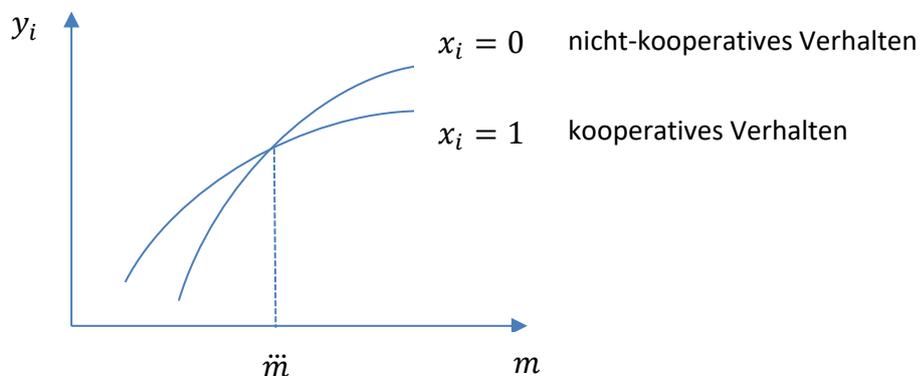


Abb. 2.2 Individueller Projekterfolg in Abhängigkeit kooperativer Akteure m (bei konkav verlaufender sozialer Produktionsfunktion)

Es ist durchaus möglich, für die Parameter a und b in Gleichung (2h) Werte zu wählen, damit es ein entsprechendes \ddot{m} als kritische Anzahl an kooperativen Akteuren gibt, bis zu welcher der Akteur i selbst engagiert mitmacht, also $m < \ddot{m}$ mit $(n - 1) > \ddot{m} > 0$. Geht man beispielsweise von einer Projektgruppe von zehn Aktiven ($n = 10$) aus und wählt für $a = 13$ und $b = -\frac{1}{3}$, dann liegt die kritische Schwelle für \ddot{m} bei vier Aktiven.⁹⁴ Beteiligen sich darüber hinaus

⁹⁴ $\ddot{m} = \frac{(10-13)}{2(-\frac{1}{3})} - \frac{1}{2} = \frac{-3}{-\frac{2}{3}} - \frac{1}{2} = \frac{9}{2} - \frac{1}{2} = 4$

mehr als vier Mitglieder im Netzwerk mit ihrem individuellen vollen Einsatz an Ressourcen ($m > \ddot{m}$) wäre es für den Akteur i besser, als „Trittbrettfahrer“ zu agieren. Dies kann dann auch als eine Art „Crowding-Out“-Effekt des Engagements bezeichnet werden, da der Anreiz zum Mitmachen für den Akteur i gewissermaßen verdrängt wird. In der Praxis eines zivilgesellschaftlich aktiven Netzwerks ist es durchaus vorstellbar, dass kleinere Projekte durch eine gute Organisation von wenigen Mitgliedern zu einem Erfolg gebracht werden. Weitere Netzwerkmitglieder, gerade wenn es ehrenamtliche Ressourcen sind, könnten sich daher eher zurückhalten, da sie ihren Beitrag dann als nicht wesentlich für einen noch besseren Projekterfolg für alle einschätzen. Beispiele hierfür könnten eher kürzere Projekte wie z.B. Abendveranstaltungen sein.

Variante (2): Die Produktionsfunktion des Projekterfolgs $PE(X)$ verläuft **konvex**, also gilt: $a \geq 0$ und $b > 0$.

Wenn die Funktion konvex ist, also der Projekterfolg mit mehr beitragenden Netzwerkmitgliedern m wächst, ändert sich die Entscheidungssituation hin zu einer anderen Anreizsituation für Akteur i : Sobald eine kritische Menge \ddot{m} an engagierten Akteuren erreicht ist, wird es individuell sinnvoller, sich ebenfalls zu engagieren [Ungleichung (2e) ist dann erfüllt]. Die analoge Darstellung des individuellen Projekterfolgs für die beiden Möglichkeiten des Engagements ($x_i = 1$) oder des „Trittbrett-Fahrens“ ($x_i = 0$) in Abhängigkeit der Zahl der anderen Aktiven m zeigt Abbildung 2.5.:

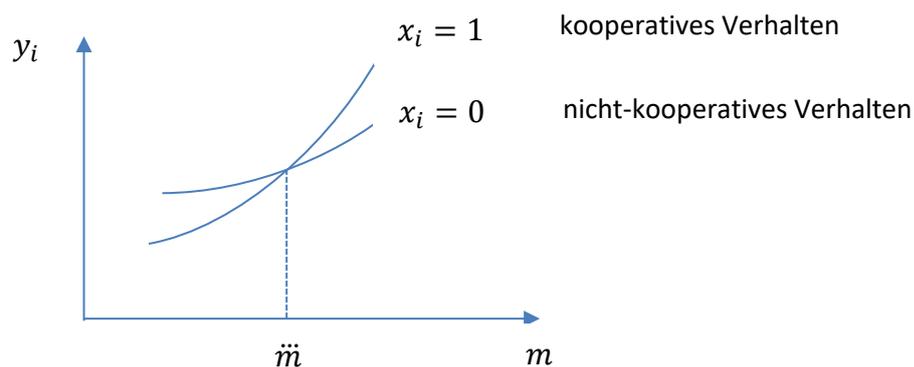


Abb. 2.3 Individueller Projekterfolg in Abhängigkeit kooperativer Akteure m (bei konvex verlaufender sozialer Produktionsfunktion)

Auch hier lassen sich Werte von a und b zur Spezifikation der Produktionsfunktion für den Projekterfolg so wählen, dass ab einem gewissen $m > \ddot{m}$ wieder mit $(n - 1) > \ddot{m} > 0$ gilt.

Für den Akteur ist dann der kooperative Einsatz von Ressourcen ($x_i = 1$) für ihn vorteilhafter als sich nicht aktiv zu beteiligen ($x_i = 0$).

Wählt man für dieselbe Gruppengröße von $n = 10$ nun die Werte $a = 7$ und $b = +\frac{1}{3}$, dann folgt aus Ungleichung (2h): $m > 4$. Sofern es also mindestens vier kooperative Akteure gibt, ist es für alle Beteiligten individuell sinnvoll, sich ebenfalls zu engagieren. Gerade wenn das erlebte Tun an sich gemeinsam mit Anderen Spaß bringt und als Teil einer größeren, produktiven Gemeinschaft wahrgenommen wird, sind konvexe Verläufe von „Produktionsfunktionen“ in zivilgesellschaftlichen Netzwerken zu erwarten. Dies kann dann auch als positive Netzwerkexternalität als „Crowding-In“-Effekt bezeichnet werden. Dies ermöglicht dann Projekte, die einerseits einen gewissen Mindestaufwand erfordern und dann so organisiert sind, dass zusätzlicher Ressourceneinsatz sich für alle auch besonders lohnt. Charakteristisch für derartige Projekte könnte sein, dass sie für einen längeren Zeitraum ausgelegt sind und sich nur mit mehreren Akteuren verwirklichen lassen.

Zusammenfassend können unter Verwendung des spieltheoretischen Ansatzes mehrere Punkte verdeutlicht werden:

- Mithilfe des Öffentlichen-Gut-Spiels konnte theoretisch gezeigt werden, dass sich nicht alle Akteure kooperativ verhalten müssen, damit ein gemeinsames Projekt zum Erfolg führt. Einen gewissen Anteil an Engagierten braucht es aber immer – es erhöht die Wahrscheinlichkeit für die Gründung und das Fortbestehen eines Netzwerks, wenn von Beginn an Menschen für ein Engagement im Netzwerk gewonnen werden können, die mit derselben intrinsischen Motivation bzw. einer Haltung des Altruismus sich für die gemeinsame Sache einsetzen.
- Für jeden Spieler A kann, muss es aber nicht rational sein, sich für kooperatives Verhalten zu entscheiden. Die Entscheidung zur Kooperation ist davon abhängig, wie viele andere m Netzwerkmitglieder sich aktiv an einem Projekt beteiligen. Ob nun ein Netzwerk eher durch eine konkave oder konvexe soziale Produktionsfunktion charakterisiert ist, bestimmt als die Relation zwischen Ressourceneinsatz und Projekterfolgen, hängt von der jeweiligen Organisation und Arbeit eines Netzwerks im Einzelnen ab.
- Die vorgetragenen Annahmen und spieltheoretischen Überlegungen für ein ehrenamtliches Netzwerk können empirisch hinreichend begründet werden: Es lassen sich tatsächlich

bei ehrenamtlich Aktiven deutlich ausgeprägte und signifikante Effekte von gesellschaftlichem Engagement auf die Vertrauensbereitschaft gegenüber anderen feststellen. Der Einfluss von Vertrauensbereitschaft auf das Ausmaß bürgerschaftlichen Engagements ist signifikant positiv, wenn auch schwächer ausgeprägt.⁹⁵ Die Tatsache, dass sich jemand ehrenamtlich, bürgerschaftlich engagiert, lässt also auf ein hohes Maß an Vertrauensbereitschaft gegenüber anderen schließen. Auch systemtheoretisch lässt sich dieser Zusammenhang von Vertrauen und Kooperation begründen. Für das Gelingen von Kooperation braucht es ein spezielles Vertrauen der Projektteilnehmer: Insbesondere ein „Netzwerk (wird) über Vertrauen auf Basis komplementärer Interessen (von Menschen) koordiniert.“⁹⁶ Wenn sich in einem gewissen Rahmen genügend verlässliche und kooperative Menschen zusammenfinden, erscheint zivilgesellschaftliche Arbeit erfolgsversprechend.

Abschließend soll konstatiert werden, dass die Arbeit und die Ergebnisse eines zivilgesellschaftlichen Netzwerks durchaus spieltheoretisch analog eines modifizierten Öffentlichen-Gut-Spiels modelliert werden können. Wenn ein Netzwerk, welches in Form von Projekten arbeitet, über einen längeren Zeitraum bestehen soll, dürfen die Akteure nicht nach einem Projekt auseinander gehen. Es braucht Bedingungen für einen Übergang zwischen Projekten: Eine ausreichende Anzahl an Akteuren muss sich kooperativ verhalten. Es ist aber fraglich, ob ein gewisser bzw. zu hoher Anteil an „Trittbrettfahrern“ sich nicht doch in Form von Demotivation auf die engagierten Akteure auswirkt und so künftige Projekterfolge oder das Netzwerk als Ganzes gefährdet. Dies konnte durch das vorgestellte Modell nicht direkt begründet werden. Aus den Ergebnissen der Kooperationsforschung lässt sich warnend festhalten, dass Netzwerke dann dauerhaft entstehen und bestehen, wenn Akteure theoretisch immer eine Möglichkeit für zukünftiges, reziprokes Verhalten haben, um auf nicht-kooperatives Verhalten zu reagieren.⁹⁷ Eine verlässliche Aussicht auf Weiterbestand sollte daher zu jedem Zeitpunkt gegeben sein.

Diese begründete Hoffnung auf ein Fortbestehen von Netzwerken könnte insbesondere durch eine Art „*kirchlichen Faktor*“ formalisiert werden, um den eigenen Vertrauens- und Werteraum des kirchlichen Umfelds abzubilden.

⁹⁵ Brehm und Rahn (1997), S. 1014

⁹⁶ Gilbert (2003), S. 28

⁹⁷ Dawes und Thaler (1988), S. 191

Ein derart kirchlicher Faktor, der im Kontakt zu gesellschaftlichen Akteuren sichtbar würde, würde dann zu einer gewissen Selbstselektion von Akteuren führen, die in das Netzwerk eintreten und die möglicherweise als transzendente Vertrauensperson wahrgenommen werden und intrinsisch motiviert sind. Bei kirchlich geprägten Netzwerken gäbe es auch theologische Argumente, dass dies auch geschieht. Dies soll sowohl bei der Auswahl und auch bei der Analyse eines noch zu bestimmenden Netzwerks und ferner bei der Auswahl der Vergleichsliteratur berücksichtigt werden.⁹⁸

2.3 Die Relation von Sozialem Kapital und Kooperation

Nach dieser spieltheoretischen Interaktionsperspektive wird ein weiteres Theoriekonstrukt eingeführt, welches für vertrauens- und wirkungsvolle Kooperationsbeziehungen relevant erscheint, „Soziales Kapital“: Ausgehend von einer historisch-ökonomischen Einordnung wird ein multiperspektivisches Verständnis von „Sozialem Kapital“ entwickelt und in Bezug auf Fragen der ländlichen Entwicklung sowie die Rolle der Kirche bei der Entstehung desselben diskutiert. Auch hier changiert eine personale mit einer institutionellen Perspektive.

Bei dem Begriff „Soziales Kapital“ liegt im Anschluss an die angestellten ökonomischen Überlegungen zu kooperativem und nicht-kooperativem Verhalten die Frage nahe, ob darin eine Art Produktionsfaktor für die Herstellung gewisser nicht-ökonomischer Dienstleistungen in (ehrenamtlichen) Netzwerken gesehen werden kann? Als wissenschaftliche Grundannahmen in der Ökonomik werden bei der Herstellung von Gütern und Dienstleistungen ganz allgemein Produktionsfaktoren eingesetzt. Meistens werden die Faktoren als „Kapital“ (z.B. finanzielles Kapital gebunden in Boden oder Maschinen) und „Arbeit“ (Humankapital in Form von Arbeitsstunden) bezeichnet. Zusammen mit einem weiteren Faktor zur Erfassung von Produktivität als Berücksichtigung des technischen Fortschritts kann die Herstellung von Gütern in mathematischen Produktionsfunktionen modelliert werden (wie im Abschnitt zuvor anhand von Produktionsfunktionen für Projekterfolge gezeigt). Ist es sinnvoll, „Soziales Kapital“ analog zu den anderen Kapitalarten in ein „allgemeines Kapitalarten-Konzept zu integrieren“?⁹⁹ Damit sind weitere Fragen verknüpft, insbesondere in Bezug auf diese Arbeit: Was ist eigentlich Soziales Kapital im regionalen Kontext? Wie unterscheidet es sich ggf. von den anderen Kapitalarten?

⁹⁸ Verschiedene Typen kirchlicher Netzwerke werden in Abschnitt 3.2.2 näher behandelt

⁹⁹ Haug (2000), S. 97

Was ist dabei insbesondere mit Blick auf ehrenamtliche Aktivitäten zu berücksichtigen? Und welche Rolle spielt dabei Vertrauen?

Soziales Kapital – ein weiterer Produktionsfaktor?

Die Bedeutung von Sozialem Kapital für die Handlungsmöglichkeiten gesellschaftlicher Akteure beschrieben zunächst Soziologen Ende des 20. Jahrhunderts: Soziales Kapital sei „das gesamte Sortiment an gesellschaftlichen Mitteln, auf die ein Individuum zurückgreifen kann, um mit ihrer Hilfe ein Ziel zu erreichen“. Soziales Kapital beschreibe den „Bestand an sozialem Vertrauen, Normen und Netzwerken, auf den sich Menschen bei der Lösung gemeinsamer Probleme beziehen können.“¹⁰⁰ In beiden Definitionen kommt die Verbindung zwischen individuellem und gemeinschaftlichem Handeln zum Ausdruck.

Ferner sind Vertrauen und Normen für Aktivitäten in Netzwerken wichtig, um ein gemeinsames (gesellschaftliches) Ziel zu erreichen. Letztlich verwenden viele Studien den Begriff in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen. Es sei keine „allgemein akzeptierte Operationalisierung von Sozialem Kapital“ zu erkennen, „unterschiedliche Aspekte wie Vertrauen und soziale Netzwerke“ würden aber unter den „Oberbegriff“ Soziales Kapital fallen.¹⁰¹ Um Quellen und Wirkungen von „Sozialem Kapital“ nicht zu vermischen, wird die Trennung von zwei Analyseebenen vorgeschlagen:

- (1) Die Betrachtung von Sozialem Kapital **als individuelle Ressource**, entstehend aus konkreten persönlichen Beziehungen in Form von Dyaden, Triaden usw., innerhalb von (egozentrierten) sozialen Netzwerken aus der Mikroperspektive
- (2) Die Betrachtung von Sozialem Kapital in Sozialsystemen im Sinne des **Gesamt-Sozialkapitals** von Gesellschaften aus der Makro-Perspektive¹⁰²

Um den Unterschied zur Rolle von Produktionsfaktoren wie Arbeit und Kapital deutlich zu machen, wird darauf verwiesen, dass beim Einsatz von Sozialem Kapital „nicht ausschließlich der individuelle Nutzen maximiert (wird), sondern auch der Nutzen des Kollektives“ ansteigt.¹⁰³ Diese These korrespondiert mit den im vorigen Abschnitt spieltheoretisch modellierten Auszahlungen von Netzwerkakteuren: das Zusammenführen von individuellem und kollektivem

¹⁰⁰ Höfer et al (2006), S. 270

¹⁰¹ Haug (2000), S. 74

¹⁰² Haug (2000), S. 102

¹⁰³ Haug (2000), S. 97

Nutzen führt – unter gewissen Bedingungen – zu kooperativen Handlungsstrategien in Projekten. Projekterfolge bilden wiederum die Basis für dauerhaftes (ehrenamtliches) Engagement in Netzwerken.

Außerdem ist die Frage, ob Soziales Kapital durch den Einsatz verbraucht wird analog zu Gebäuden, die genutzt und buchhalterisch abgeschrieben werden oder auch wie eine Arbeitsstunde, die nach ihrer Verwendung vergangen, also gewissermaßen verbraucht, ist. In der soziologischen Literatur wird konstatiert, dass es sich bei den „meisten Formen sozialen Kapitals um Ressourcen handele, die durch erhöhte Nachfrage bzw. Nutzung eher anwachsen als abnehmen und bei Nichtnutzung sogar ganz verschwinden.“¹⁰⁴ Die Annahme der Knappheit von Ressourcen, die eine Basis für die Ökonomik als wissenschaftliche Disziplin darstellt, wird hierdurch grundsätzlich herausgefordert: Soziales Kapital bildet sich in dieser Logik durch das Tun mit Anderen an sich.

Eine viel beachtete Kritik an dieser These lautet, dass auch in Beziehungen durch das Befolgen von Normen Zeit und Energie investiert werden müsse – es sei es wichtig, bei der Definition eine „diffizile Balance zwischen Investition und Nutzung (Konsumption)“ zu finden.¹⁰⁵ Gerade für empirische Arbeiten wird als praktikable Lösung vorgeschlagen, dass ...

*„soziales Kapital im engeren Sinne **als individuelle Ressource** definiert wird, die in Form von stabilen Vertrauens- und Verpflichtungsbeziehungen als Nebenprodukt aus der Beziehungsarbeit oder als Folge direkter Investition in Beziehungen entsteht und die auch in Form der **Netzwerkstruktur** gemessen werden kann, während das positive Nebenprodukt auf der **Gesellschaftsebene**, das dabei gleichzeitig entsteht, wie bisher als eine Art von Kollektivgut, z. B. in Form von Institutionen, Normen, Kooperation usw. bezeichnet wird.“¹⁰⁶*

Aus dieser Definition lässt sich eine Untergliederung des Begriffs „Soziales Kapital“ und eine Zuordnung zu den beiden oben eingeführten Analyseebenen mithilfe einer Unterscheidung in eine Mikro- und Makroebene wie folgt weiterentwickeln:

¹⁰⁴ May (2004), S. 82

¹⁰⁵ Haug (2000), S. 98

¹⁰⁶ Haug (2000), S. 102

1. Soziales Kapital beschreibt eine individuelle Ressourcen gemäß o.g. Analyseebene (Beziehungskapital).
2. Gesamt-Sozial-Kapital beschreibt das unbeabsichtigte Ergebnis der Handlungen einzelner Akteure zur Produktion vom Sozialem Kapital (Systemkapital).

In dieser Arbeit spielen einerseits weniger biographische Ressourcen und Netzwerkbeziehungen im familiären Umfeld oder mit Freunden oder Arbeitskollegen eine Rolle. Eher steht die Bedeutung von Netzwerken für die Regionalentwicklung im Fokus der weiteren Betrachtung was auf den ersten Blick für die letztere Analyseebene, also für den Begriff und die Bildung des Gesamt-Sozial-Kapitals (Systemkapital) spricht. Andererseits soll dieses, im Sinne einer multiperspektivischen Herangehensweise, auch die Handlungen individueller Akteure und ihre Motivationen umfassen können – Fragen zu Vertrauensbereitschaft und Vertrauenswürdigkeit sowie zu verschiedenen Arten von Handlungsmotivation sollen als wichtige Netzwerkfaktoren berücksichtigt werden.

In der wissenschaftlichen Forschung zur Sozialen Arbeit werden drei Formen von Sozialem Kapital, Bonding Capital, Bridging Capital und Linking Capital, unterschieden. Da das Soziale Kapital als Konzept nicht im Kern dieser Arbeit steht, wird darauf verzichtet, die begrifflichen Teilverständnisse weiter auszudifferenzieren. Vielmehr sollen der Entstehungsprozess von Sozialem Kapital sowie die Orte, an denen es entsteht (Soziale Orte), diskutiert werden, da diese im regionalwissenschaftlichen Netzwerkkontext als relevant erscheinen.

Sozialkapital und ländliche Räume

Ein Ort der Produktion kann beispielsweise dezidiert die Institution Kirche und der Prozess der Entstehung kirchlicher Aktivitäten besonders in ländlichen Räumen sein: Studien zur Wirkungsweise kirchlicher Akteure in ländlich-peripheren, englischen Gemeinden zeigen, dass kirchlich sozialisierte Menschen auch das nicht-kirchliche, dörfliche Leben mitprägen und sehr engagiert sind.¹⁰⁷ Ihr Beitrag dazu geht mit einer Haltung einher, anderen zu einem besseren

¹⁰⁷ vgl. Farnell et al (2006), S. 43

Leben zu verhelfen. Dies geschieht nicht nur durch konkrete Aktivitäten, sondern auch auf informellen Wegen.¹⁰⁸

In einer weiteren Studie aus einem Untersuchungsgebiet in England wird auf drei „Typen dieses sozialen Kapitals“ verwiesen, das „speziell von Kirchengemeinden“ gebildet würde: „Vernetzungsstärke, Beziehungsstärke, Versöhnungsstärke“. ¹⁰⁹

Förderlich für die Ausprägung dieses sozialen Kapitals durch und bei der Arbeit von Kirchengemeinden in ländlichen Räumen sei die besondere theologische Sinnggebung und Begründung: „Kirchengemeinden in ländlichen Räumen stehen daher aufgrund ihres im Evangelium verankerten Auftrags vor der Aufgabe, sich zukünftig stärker als bisher in die Arbeit am Gemeinwesen einzubringen.“¹¹⁰ Diese gesellschaftliche Arbeit als kirchlicher Auftrag wird auch als Gemeinwesensdiakonie bezeichnet.

Die Bedeutung von Sozialem Kapital wird ferner als eine „wichtige(n) Säule(n) der ländlichen Gesellschaft“ ausgedrückt, für die Kirche im Speziellen stehe. Zur Bildung von Sozialkapital tragen beispielsweise Kirchenmitglieder durch Verteilen von Gemeindebriefen als lokales Kommunikationsmedium bei.¹¹¹ Gerade auch in strukturschwachen, ländlichen Gebieten kann die Rolle von Kirche umso wichtiger sein, und ihr Rückzug aufgrund abnehmender Mitgliederzahlen ist demnach umso schädlicher für die Gesellschaft: Eine besondere, transzendente Motivation kirchlich Aktiver im Vergleich zu anderen zivilgesellschaftlichen Gruppen wird nicht nur aus theologischer, sondern auch aus soziologischer Perspektive angesprochen und mit einer Warnung verbunden: So werden mit Verweis auf den Hauptbericht des Freiwilligensurvey des Jahres 2009 „Kanzel und Presse als kollektive Akteure“ beschrieben, welche einen „geschützten und relativ autonomen sozialen Raum“ lange geboten hätten. Dieser drohe im Zuge „ökonomischer Exklusion und öffentlicher Verwahrlosung“ abzunehmen – letztlich gehe damit soziales Kapital verloren.¹¹²

¹⁰⁸ ebd. S. 43: „This contribution is expressed not just through the organising of activity, but also through a more informal, ad hoc style of life which gives time to caring for others, and helping them to have a better quality of life.“

¹⁰⁹ Bartels (2014), S. 110

¹¹⁰ Ebd., S. 110

¹¹¹ Schlegel (2014), S. 128

¹¹² Neu (2014), S. 120

Auch der Freiwilligensurvey des Jahres 2014, basierend auf Angaben von 28.529 Befragten, zeigt, dass fast die Hälfte aller kirchlicher Mitglieder der beiden mitgliederstärksten Konfessionen in unterschiedlichen Ehrenämtern aktiv und damit deutlich überdurchschnittlich engagierter sind als Konfessionslose (36%). Dies wird in Abbildung 2.4 deutlich:

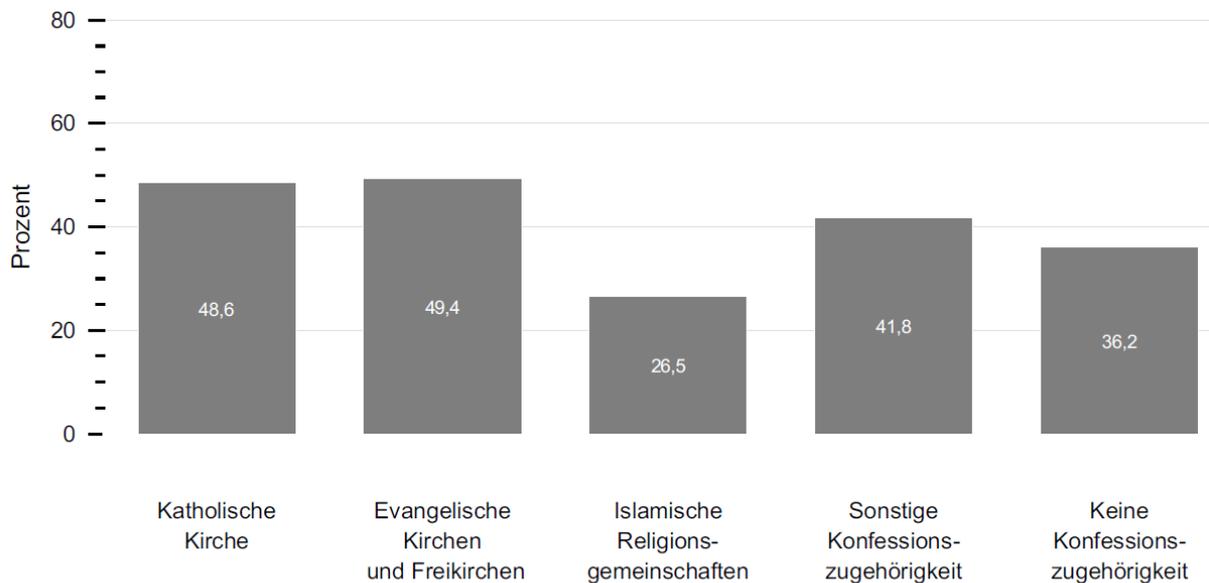


Abb. 2.4: Anteil der Engagierten nach Konfessionszugehörigkeit (Simonson et al, 2016, S. 242)

Darüber hinaus wird eine besonders lange Dauer des Engagements von Kirchenmitgliedern beobachtet. Beispielsweise sind „ein Viertel aller Engagierten in der evangelischen Kirche (...) mehr als 25 Jahre“ engagiert, was als „ein deutlicher Hinweis darauf, dass die Verantwortung für eine freiwillig übernommene Aufgabe durchaus über lange Zeit hinweg ernst genommen wird“ verstanden werden kann.¹¹³

Ganz allgemein kann dieses Soziale Kapital in ländlich-peripheren Räumen „in Form eines aktiven Vereinslebens, bürgerschaftlichen Engagements oder offener zivilgesellschaftlicher Auseinandersetzungen“ konkrete Gestalt annehmen – dies sei ferner eine „notwendige Voraussetzung(en) zur Integration und für gelungene gesellschaftliche Veränderungsprozesse“.¹¹⁴

Die Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Nachhaltige Entwicklung versteht Sozialkapital dann in Fragen der Dorfentwicklung wie folgt:

¹¹³ Simonson et al (2016), S. 335

¹¹⁴ Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Nachhaltige Landentwicklung (2019), S. 9

„Soziale Netzwerke und Beziehungen zwischen Individuen und die daraus entstehende Verpflichtung zu Gegenseitigkeit und Zuverlässigkeit werden auch als Sozialkapital bezeichnet.“¹¹⁵

Sozialkapital kann somit als „sozialwissenschaftliches Konstrukt“ verstanden werden, das als Ressource wirkt, mit dem sich „die positive Bedeutung von regionalen Kooperationen und Vernetzungen erklären lässt“.¹¹⁶ Die einzelnen Typen des Sozialkapitals (Bonding, Bridging oder Linking Capital) unterscheiden sich mit Blick auf die Struktur sozialer Beziehungen eher nicht in ihrer Bedeutung.¹¹⁷ Kirchlich engagierte Mitglieder tragen deutlich zur Bildung von Sozialem Kapital bei. Um die multiperspektivische Diskussion über das passende Verständnis von Sozialkapital zusammen zu fassen, scheint es im Kontext der Regionalentwicklung kein Produktionsfaktor im ökonomischen Sinn, sondern eher ein durch gemeinschaftsorientiertes Engagement **produzierter Wirkfaktor** zu sein.

In der jüngeren Forschung zur Gestaltung ländlicher Räume spielt Soziales Kapital eine wichtige Rolle zur Ausbildung neuer Handlungsstrategien. In einer Studie über die Rolle von Sozialkapital für die Resilienz einer Region wird es als Verbindungsfaktor der beiden Prinzipien der Subsidiarität und Stabilität gesehen wie Abbildung 2.5 zeigt:



Abb. 2.5: Soziales Kapital als Faktor in einem Resilienzmodell (Hafner et al, 2019, S. 17)

¹¹⁵ Ebd. S. 14

¹¹⁶ Nuisl (2002), S. 18, Fußnote 2

¹¹⁷ Hernandez (2021), S. 381: „...dass kein Typus (...) wichtiger als der andere ist“.

Gemeinsam mit weiteren Faktoren wird eine als „Reflexiven Resilienz“ formulierte Handlungsstrategie entworfen, damit in peripheren Räumen „Gestaltungsmöglichkeiten vor Ort zurückgewonnen“ werden können.¹¹⁸

Soziales Kapital als wichtiger produzierter Faktor für Kooperationen führt zur Entstehung von sog. „Sozialen Orten“, für deren „Initiierung und Stabilisierung (...) engagierte und innovationsfähige Akteure erforderlich“ sind.¹¹⁹ Auch die Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Nachhaltige Raumentwicklung (ARGE) kommt zum Schluss, dass der Fokus auf „tragenden Akteure“ zu legen ist, die „zu aktivieren, zu organisieren, zu stärken, einzubinden“ sind, um deren „Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Verantwortungsübernahme im Rahmen geeigneter Beteiligungsstrukturen zu entwickeln.“¹²⁰ In dieser Logik sollen die beschriebenen Prozesse von regionalwissenschaftlicher Governance und spieltheoretisch-ökonomischer Kooperationen mit einem Konzept von Sozialem Kapital zusammengedacht werden. Auf dieser multiperspektivischen Basis wird nun ein theoretisches Konstrukt von Verantwortungsübernahme und Verantwortungsteilung verschiedenster Akteure skizziert.

2.4 Verantwortungsübernahme in Kooperationen

Wenn Kooperation im Kontext der Kommunal- und Regionalentwicklung als Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure verstanden kann, wird die Frage aufgeworfen, wer für was und warum bei dieser Zusammenarbeit Verantwortung übernimmt. Sind es mehrere Akteure, was in der Natur der Sache liegt, geht es nicht ohne eine Verantwortungsteilung.

Nun sollen sowohl verschiedene theoretische Konzepte und Verständnisse von Verantwortung gefasst, als auch nach spezifischen Bedingungen für die Übernahme von Verantwortung gefragt werden. Ferner spielen die Akteure und das Teilen von Verantwortung vor dem Hintergrund einer späteren Anwendung auf den Kontext der Regionalentwicklung eine wichtige Rolle.

¹¹⁸ Hafner et al (2019), S. 16

¹¹⁹ Kersten et al. (2019), S. 10

¹²⁰ Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Nachhaltige Landentwicklung (2019), S. 14f

Der Verantwortungsbegriff – Definitionsversuche und Verständnisse von Verantwortung

Die Bedeutung des Begriffs der Verantwortung hat seit dem 20. Jahrhundert stark zugenommen und wird vor dem Hintergrund einer komplexer werdenden Wirklichkeit als ethischer Leitbegriff diskutiert.¹²¹ Verantwortung ist also etwas relationales, das den Anspruch an Beziehungen von Menschen untereinander formuliert und ihre Entscheidungen betrifft, auch über Generationen hinweg und in Bezug auf ihr Umfeld bzw. die Umwelt:

(1) Verantwortung als Handlung und Haltung:

Zum einen entsteht Verantwortung allgemein in einem „Spannungsverhältnis von Schuldigkeit und Zuständigkeit, von regelkonformen Verhalten und freiwilliger Selbstbindung“ und drückt sowohl Handeln als auch eine Einstellung aus.¹²² Darunter fällt auch mit moralischen Pflichten begründetes freiwilliges Handeln. Die Wurzeln des Begriffs liegen in der antiken griechischen Philosophie. Auf Aristoteles geht das Verständnis von Verantwortung zurück, welches neben der Zurechnungsfähigkeit von konkreten Handlungen, „auch (..) die Einstellungen, die den Handlungen zugrunde liegen“, berücksichtigt. Dafür brauche es die Fähigkeit, „dafür notwendige(n) Voraussetzungen der Tugendhaftigkeit und des Wissens auszubilden.“¹²³ Verantwortung ist demnach eine Frage der Haltung, die Einsicht in eine Normverletzung voraussetzt, welche wiederum ein in seiner Rolle Zuständiger verursacht hat, also eine kausale Verbindung mit dem Handelnden besteht. Erfüllen Akteure diese Bedingungen (Einsicht in Normverletzung, kausale Verursachung, Zuständigkeit durch Rolle), können sie in dieser Philosophietradition dann als Verantwortungsträger bezeichnet werden. Auch für eine moderne Verwendung des Konzepts von Verantwortung sind im Aristotelischen Verständnis wichtige Aspekte der Zurechnungsfähigkeit von und Zuständigkeit für Handlungen bereits enthalten: Besteht tatsächlich ein ursächlicher Zusammenhang zwischen dem Tun und den Folgen der Akteure? Sind sie für ein gewisses Handlungsfeld überhaupt zuständig und können sie – im Falle verantwortungslosen Handelns – die eigene Normverletzung erkennen?

¹²¹ Banzhaf (2017), S. 150

¹²² Heidbrink et al (2017), S. 5

¹²³ Ebd. S. 5

(2) Verantwortung für (un)beabsichtigte Folgen von Handlungen

Eine erweiterte Definition von Verantwortung fokussiert sich „im Wesentlichen auf die Folgen von Handlungen, die den normativen Referenzpunkt der Zurechnung und Zuständigkeit darstellen“. So wird die Bedeutung von Verantwortung erweitert und spezifiziert, wenn sich – Max Webers Verantwortungsethik folgend – Verantwortung am tatsächlichen „Erfolg“ von Handlungsentscheidungen in einer nicht idealen Welt bemisst.¹²⁴ Verantwortung ist so verstanden also nicht nur ein folgenorientiertes, sondern ein folgenbasiertes Prinzip, um sein Handeln zu rechtfertigen.¹²⁵ Auch unbeabsichtigte Konsequenzen im Ausgang von Handlungen werden somit erfasst. So stellen sich für handelnde Akteure im Vorfeld ihrer Aktivitäten weitere Fragen im Sinne einer retrospektiven und prospektiven Ausrichtung auf zukünftige Handlungsfolgen: Diese Fragen beziehen nicht nur die „ex postfacto Rechnung für das Getane“, sondern erwachsen auch aus der „Determinierung des Zu-Tuenden“.¹²⁶ In diesem auf zukünftiges Handeln ausgedehntem Verständnis steigt aber auch die Komplexität von Handlung und Folgen und stellt insbesondere die kausale Zurechenbarkeit zu einem Akteur in Frage.

(3) Verantwortung als „kontextualistisches Reflexionsprinzip“

Es werden deshalb Kriterien benötigt, die in unübersichtlichen Situationen von Ungewissheit weiterhin die Zurechnung von Verantwortung zu den handelnden Akteuren ermöglichen. Daher ist ein weiterer Teilaspekt eines umfassenden Verantwortungsbegriffs, dass es „Kriterien der Zurechnung aus den prozessualen Kontexten benötigt, in denen Verantwortung zugeschrieben oder übernommen wird“.¹²⁷ Dies kann erreicht werden, indem man eine sog. „Metaverantwortung“ bedient, bei der sich „die Verantwortung von Akteuren nicht nur auf die Handlungsfolgen, sondern auf die Handlungsorientierungen und -normen richtet.“¹²⁸

(4) Verantwortung als Struktur- und Steuerungselement von Prozessen in Netzwerken

Ein für Gruppenbeziehungen wichtiges Verständnis ist, Verantwortung als Struktur- und Steuerungselement von Handlungsprozessen zu bewerten. Diese Interaktionen in Gruppenprozessen

¹²⁴ Weber (1958) S. 540

¹²⁵ vgl. Heidbrink (2017), S. 13

¹²⁶ Jonas (1987), S. 174

¹²⁷ Heidbrink (2017), S. 7

¹²⁸ Ebd. S. 7

sen gelten für unterschiedliche Bereiche als auch für Netzwerke mit dem Ziel der Regionalentwicklung. Diese Dimension eines (theoretischen) Verantwortungskonzepts ermöglicht auch eine systematische Mitverantwortung der Zivilgesellschaft durch Bürger:innen als Privatpersonen oder organisiert in Vereinen als Teil des Verantwortungsbegriffs. So schließt sich auch der Kreis zu eingangs erwähnten Governance-Prozessen in unserer vielgliedrigen Gesellschaft: Das Verantwortungsprinzip kann somit als „kooperatives Governanceregime zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft“ fungieren.¹²⁹ Somit sind auch individuelle Entscheidungen in dieser Verantwortungsdimension mit enthalten, da diese auf der „subsidiäre(n) Gestaltung von Institutionen und der normativen Selbstbindung von Akteuren beruht“.¹³⁰ Dies gilt, wenn die individuelle Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme bei Akteuren auch vorhanden ist.

Zusammenfassend lassen sich also **vier Dimensionen eines theoretischen Verantwortungsbegriffs** bestimmen, die aufeinander aufbauen. Sie liefern Kriterien, um bei empirischen Phänomenen zu prüfen, inwieweit Verantwortung übernommen wird.

Grundbeziehungen und Akteure der Verantwortungsübernahme

Bisher fehlt aber noch eine genauere Betrachtung der beteiligten Akteure als Verantwortungsträger:innen und die Frage nach der Aufteilung von Verantwortung zwischen diesen Handelnden. Zur genaueren Beleuchtung dieser beiden Aspekte wird im Folgenden an die letzte dieser vier Dimensionen eines allgemeinen Verantwortungsbegriffs angeknüpft, in dem vor allem die relevanten Akteure betont werden.

Ein Modell von Verantwortung, an das angeknüpft werden soll, stammt aus technischen Automatisierungsprozessen in Mensch-Maschine-Systemen. Welche Voraussetzungen und Zuordenbarkeit maschineller Prozesse gibt es, dass letztlich Menschen verantwortlich bleiben? Von dieser konkreten Anwendungsfrage ausgehend, wird ein allgemeines Modell von Verantwortungsübernahme aufgespannt. Abbildung 2.6 zeigt die Beziehungen verschiedener Akteure (Subjekte) für eine Sache (Objekt) und mögliche Begründung bzw. Rechtfertigungen der handelnden Akteure (Autorität):

¹²⁹ Ebd. S. 8

¹³⁰ Ebd. S. 28

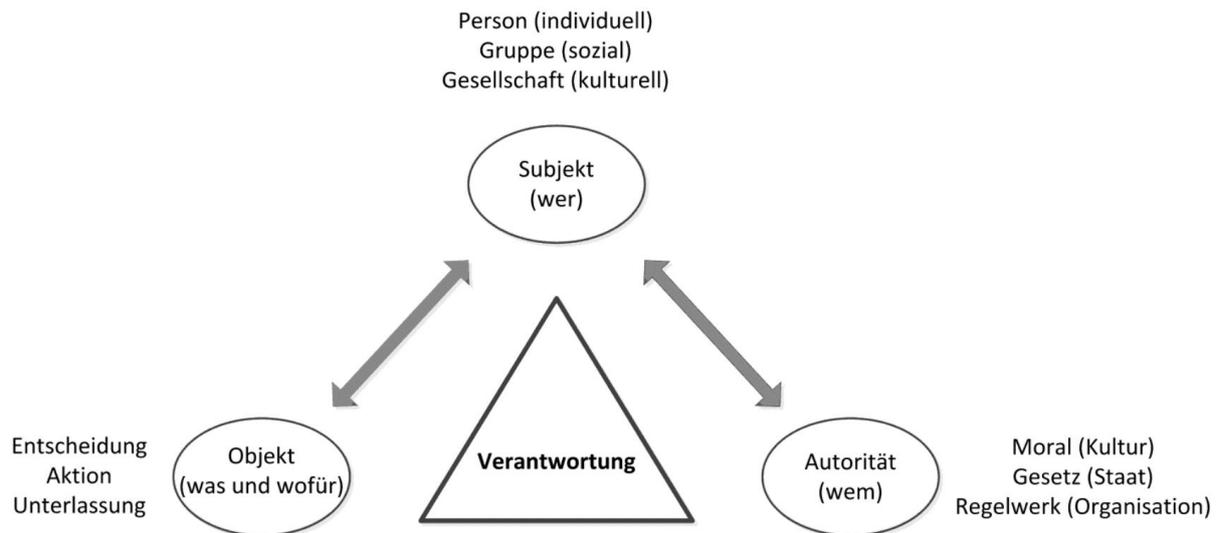


Abb. 2.6: Grundbeziehungen von Verantwortung (Herczeg, 2014, S. 3)

Dieses allgemeine Modell könnte – unabhängig von gewissen Zurechenbarkeiten in Automatisierungsprozessen – auch für ein Verständnis in anderen Anwendungsfeldern hilfreich sein. Im Folgenden wird geprüft, inwiefern das Beziehungs-Modell von Herczeg (2014) auf die Frage nach Verantwortung in zivilgesellschaftlichen Netzwerken mit dem Ziel der Regionalentwicklung übertragen werden kann. Wer wäre, ausgehend von den Ecken des Dreiecks, in diesem Zusammenhang also Subjekt, Objekt und Autorität?

- Subjekt:

Im Kontext von Regionalentwicklung gibt es sowohl individuelle Akteure als auch soziale Gruppen. In diesem Modell werden alle staatlichen Akteure wie Bürgermeister:innen, Gemeinderät:innen, Bezirksregierungen aber auch LAGs (lokale Aktionsgruppen) bei der Verwendung von EU-Fördergeldern als Subjekt gezählt, die gleichzeitig entweder auf der Grundlage von Gesetzen oder anderen Regelwerken (beispielsweise bei Entscheidungen in LAGs) aktiv werden.

- Objekt:

Als betreffendes „Objekt“ können sowohl Menschen als auch eine Region allgemein verstanden werden. Die als Heimat verstandene geographische Umgebung kann ein weiteres Beispiel für ein „Objekt“ in diesem theoretischen Verständnis sein. Ferner ist ein Beitrag zur Stärkung von Identitätsgefühl und damit einer bestimmten Grundhaltung ein weiteres Ziel, das verschiedene Subjekte mit verschiedenen Legitimationen (bzw. Autoritäten) anstreben.

- **Autorität:**

Bereits bei den handelnden Subjekten war deren Handeln an Regeln, also an eine Autorität gebunden. Bei Einzelpersonen, die initiativ von sich aus tätig werden, könnte „Moral“ als kulturelle Rechtfertigung des Tätigseins grundlegend sein. Allerdings bleibt dies sehr vage, es findet keine Unterscheidung der Handlungsmotivation statt: Fühlen sich zivilgesellschaftliche Akteure jenseits ihres institutionellen Auftrags (falls klar definiert) oder gerade auch Einzelpersonen intrinsisch motiviert aus Verbundenheit zur Region als Heimat, zu ihren Mitmenschen vor Ort oder aus „innerer Autorität“ aufgrund von Glaubensüberzeugungen? Oder gibt es extrinsische Handlungsanreize, sozusagen von außen induzierte Autorität?

Auch wenn das beschriebene Modell aus einer technischen, ingenieurwissenschaftlichen Fragestellung zur Anwendung und den Folgen von Automatisierungsprozessen stammt, scheint es auch im Kontext der Regionalentwicklung anwendbar. Bei diesem umfassenden Verständnis wird insbesondere auf dem letzten Teilverständnis von Verantwortung aufgebaut und später in der Arbeit anhand von Ergebnissen aus Interviews mit Akteuren eines zivilgesellschaftlichen Netzwerks die Aktualität und Passung des hier dargelegten Verständnisses von Verantwortung überprüft.

Teilung von Verantwortung in der Regionalentwicklung

Bei Prozessen und Maßnahmen der Regionalentwicklung mit mehreren Akteuren wird zunehmend von einer „Verantwortungsgesellschaft“ gesprochen, bei der eine höhere Eigenverantwortung des Individuums und ein Anspruch an Mitverantwortung für Andere postuliert wird. Dies kann auch Ausdruck eines gesellschaftlichen Umbaus im neoliberalen Sinne sein – also mit einer geringeren Finanzausstattung und daher abnehmenden Aufgabenübernahme durch staatliche Akteure.¹³¹ Ohne näher verschiedene Wirtschafts- und Gesellschaftsmodelle und die Rollen von jeweils verantwortlichen Akteuren näher zu beleuchten, braucht es klare Regelungen von Zuständigkeiten und institutionelle Lösungen, um als individueller Akteur Verantwortung tragen zu können. Es sollte weder eine diffuse Nicht-Zuständigkeit noch die Gefahr einer eigenen Überforderung entstehen. Ferner ist eine gewisse Reflexion über Ausmaß und Grenzen menschlicher Verantwortungsfähigkeit essentiell.¹³² In dieser Arbeit geht es neben

¹³¹ Steinführer (2015), S. 9

¹³² Banzhaf (2017), S. 163

der Übernahme von Verantwortung im Kern um die **Teilung von Verantwortung** in Netzwerken im Tätigkeitsfeld der Regionalentwicklung. Bei Interaktionen verschiedener Akteure stellt sich das Problem, Verantwortlichkeiten auf eine Weise zu teilen, „dass die Tatbeiträge der verschiedenen Governanceakteure erkennbar sind, da nur dies eine moralische, politische oder rechtliche Zurechenbarkeit ihrer jeweiligen Beiträge ermöglicht.“¹³³ Es wird also erkennbar, dass es um die Beziehungen und Aushandlungen von Akteuren zueinander geht, so dass es ratsam scheint, eine auf Akteure ausgerichtete Betrachtung einzunehmen. Die Akteure in der Regionalentwicklung können sich in drei Kategorien einordnen lassen:

- (1) staatliche Akteure insbesondere Kommunalverwaltungen und Bürgermeister:innen
- (2) halbstaatliche Akteure wie Entwicklungsagenturen
- (3) Zivilgesellschaft in Form von Vereinen, Unternehmen, Kirchen und Privatpersonen

In Anlehnung an das genannte Modell zu Grundbeziehungen von Verantwortung von Herczeg (2014) könnte Verantwortungsteilung im Regionalentwicklungskontext somit folgendermaßen theoretisch verortet werden, wie Abbildung 2.7 zeigt:

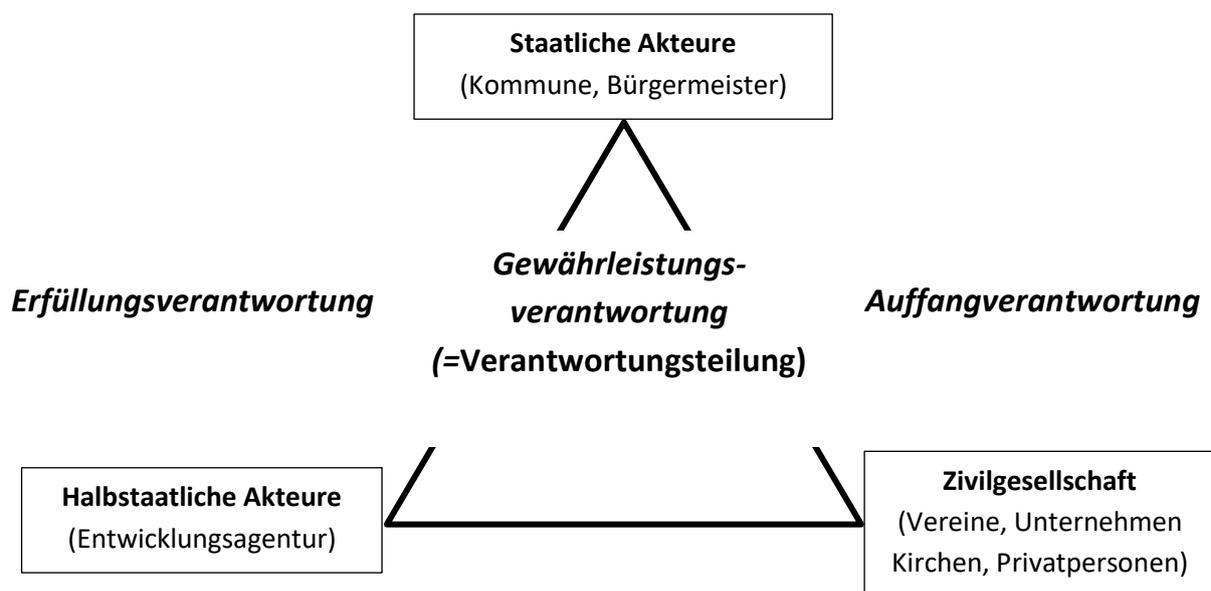


Abb. 2.7 Verantwortungsteilung in der Regionalentwicklung, eigene Abbildung in Anlehnung an Herczeg (2014) und Schuppert (2017)

Anders als im Modell über die Grundbeziehungen von Verantwortung spannt sich das Dreieck der Verantwortungsteilung ausschließlich zwischen verschiedenen Gruppen von Akteuren an den Eckpunkten auf. So wird eine „akteursspezifische Perspektive“ eingenommen, welche

¹³³ Schuppert (2017), S. 796

„die Arbeitsteilung und Kooperation von staatlichen, halbstaatlichen und privaten Akteuren (...) zur Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe“ verdeutlicht.¹³⁴

In diesem Zusammenhang bildet sich die sog. **Gewährleistungsverantwortung** zwischen zwei anderen Konzepten heraus: Während man bei direktem staatlichen Handeln, ohne dass staatliche Akteure Aufgaben an andere gesellschaftliche Kräfte delegieren würden, von einer **Erfüllungsverantwortung** spricht, benennt man eine Übernahme staatlicher Aufgaben durch die Zivilgesellschaft andererseits als einer **Auffangverantwortung**. Diese zeigt sich durch kontrollierendes und korrigierendes Überprüfen durch dritte, staatliche Akteure, die ggf. Verantwortung sozusagen auffangen. Die primäre Zuständigkeit bei zuletzt genanntem Verantwortungskonzept liegt zunächst bei Bürger:innen, Vereinen und lokalen Unternehmen. Diese „verantwortungsaneignende“ Zivilgesellschaft bei gleichzeitiger Selbstbeschränkung öffentlicher Akteure gilt zuweilen auch als „besondere(s) Charakteristikum moderner Staatlichkeit“.¹³⁵ Erst wenn es hier an Ressourcen fehlt und die vereinbarten Tätigkeiten nicht erfüllt werden, wird die Verantwortung für diese Aufgaben wieder von staatlichen Akteuren „aufgefangen“. Man kann also festhalten, dass die sog. Gewährleistungsverantwortung der „Mittelpunkt des Konzepts der Verantwortungsteilung“ ist.¹³⁶

In den letzten Jahrzehnten beschränkten sich staatliche Akteure zunehmend und räumten zivilgesellschaftlich Aktiven die Zuständigkeit für gewisse Aufgaben ein. Damit diese Übernahme durch Vereine, Bürger:innen oder Netzwerke auch funktioniert, ist darauf zu achten, dass „Rahmenregeln und Strukturen etabliert werden, die eine faire Teilung und Verteilung von Verantwortlichkeiten ermöglichen.“¹³⁷ Insbesondere Dilemmastrukturen, wie in den spieltheoretischen Überlegungen des Gefangenen-Dilemmas in Abschnitt 2.2 behandelt, welche zu „Ausbeutungseffekten und der Zurückweisung von Verantwortlichkeiten führen“, sind bei den Vereinbarungen zu vermeiden.¹³⁸

Fast man die verschiedenen Verständnisse und Dimensionen von Verantwortungsübernahme und -teilung zusammen, kann man feststellen, dass der Verantwortungsbegriff eine „Weiterentwicklung von einem subjektbezogenen zu einem systemischen Verständnis (hin) zu einem

¹³⁴ Schuppert (2017), S. 797

¹³⁵ Ebd. S. 798

¹³⁶ Ebd. S. 798

¹³⁷ Heidbrink (2017), S. 27

¹³⁸ Ebd. S. 27

tragfähigen Leitbegriff einer zeitgemäßen Philosophie der Praxis, der den Komplexitätsanforderungen moderner Gesellschaften gerecht wird“ erfahren hat¹³⁹ – auch für Strukturen und Prozesse von Regionalentwicklung spielt Verantwortung eine wichtige Rolle. Ferner wird in der neuesten Forschung auch konstatiert, dass die „Handlungsfelder großräumiger Verantwortungsgemeinschaften (..) vorhandene Netzwerke stärken und ergänzen“ sollen.¹⁴⁰

Im Kontext der Regionalentwicklung wird also eine Brücke zwischen dem wissenschaftlichen Governance-Diskurs und Konzepten von Verantwortungsübernahme und -teilung geschlagen: Es zeigt sich, dass tragfähige Governance-Strukturen ein gewisses Verständnis von Verantwortung benötigen. Verantwortliches Handeln drückt sich auch in verlässlichen Kooperationsvereinbarungen, verstanden als Interaktion zwischen handelnden Akteuren, aus. Gerade in Netzwerken unter Beteiligung von ehrenamtlichen Aktiven aus der Zivilgesellschaft spielen intrinsisch motiviertes Handeln, eine tatsächliche Übertragung von Aufgaben mit verlässlicher Kommunikation und das Teilen von Verantwortung wichtige Rollen.

Es kann zum **Abschluss dieses theoretischen Überblicks** zu den Grundlagen von Kooperations- und Verantwortungskonzepten festgehalten werden, dass sich der Fokus des Konzepts von Governance in den letzten Jahren gewandelt hat. Die Politikwissenschaften sprechen von einer „Zerfaserung der Staatlichkeit“, die sich – in ihrem Bezug zum Begriff der Verantwortung – in einer „Verlagerung von Organisationsverantwortung von einem hierarchisch organisierten Staat in Richtung einer Verantwortungsdiffusion“ manifestiert.¹⁴¹ Generell hat sich der Typus politischer Steuerung in der Wirtschafts- und Strukturpolitik verändert; staatliche Akteure knüpfen „stärker als je zuvor an die selbstregulativen Potentiale gesellschaftlicher Bereiche und Wirtschaftssektoren, d. h. an die (Selbst-)Steuerungskompetenzen der außerstaatlichen Akteure“ an.¹⁴² Die aktive Einbindung außerstaatlicher Akteure kann die Steuerungsfähigkeit der Politik insofern erhöhen, als hierdurch neue Handlungs- und Wissensressourcen erschlossen werden können. Allerdings ist sie mit notwendigen Strukturveränderungen verbunden: Staatliche Institutionen müssen ihre eigenen Handlungsabläufe überprüfen und Lernfähigkeit beweisen. Ziel einer subsidiären Politik müssen transparente Kooperationsprojekte sein, die

¹³⁹ Banzhaf (2017), S. 149

¹⁴⁰ Galle (2021), S. 50

¹⁴¹ Heinze und Orth (2019), S. 269

¹⁴² Wiesenthal (2006), S. 130

von gleichberechtigten Partnern getragen werden.“¹⁴³ Es gilt – um eine Verantwortungsdiffusion zu vermeiden – ein konkretes Verständnis von Verantwortung zu entwickeln, welches die Einbeziehung der Zivilgesellschaft ernst nimmt. Bei der Entstehung von Innovationsnetzwerken wird deutlich, dass die „Möglichkeit, tatsächlich komplementäre Zusammenarbeit zu wagen, (...) schließlich durch Vertrauen (entstand).“¹⁴⁴ Diese unverzichtbare Rolle von Vertrauen scheint umso wichtiger, je mehr ehrenamtliche Arbeit in Netzwerkaktivitäten eingebracht wird. In auf Freiwilligkeit beruhendem Ehrenamt existieren keinerlei Direktivrechte, wie sie ansonsten durch die Anweisung von Vorgesetzten bestehen.

Auf die gesetzlichen Grundlagen, die für eine Neuaufteilung von Verantwortung wichtig sind, wird im folgenden Kapitel eingegangen, wenn es um das Verhältnis der Akteure zueinander und die Grundlage ihres Handelns geht.

¹⁴³ Heinze und Orth (2019), S. 269

¹⁴⁴ Manger (2006), S. 237

3. Grundlagen zur Netzwerkbildung – regional und interkommunal

Nachdem die Rolle von Vertrauen und sozialem Kapital als wichtige Größen für kooperatives Verhalten diskutiert wurde, wird nun all das mit dem Kontext der Regionalentwicklung und dem dafür adäquaten Verständnis von Netzwerk verknüpft. Zu Beginn dieses Kapitels erfolgt ein Überblick über die gesetzlichen Grundlagen der Teilung von Verantwortung zwischen verschiedenen gebietsräumlichen Playern – von der Europäischen Union bis zu nationalstaatlichen Maßnahmen für die kommunale Ebene (Abschnitt 3.1). Danach wird der für zivilgesellschaftliches, ehrenamtliches Engagement relevante Netzwerkbegriff eingeführt (Abschnitt 3.2). Abschließend erfolgt ein Überblick über die praxisorientierte Netzwerkforschung in strukturschwachen, ländlichen Räumen (Abschnitt 3.3).

3.1 Gesetzliche Grundlagen der Verantwortungsteilung in der Regionalentwicklung

Als föderaler Staat in der Europäischen Union gibt es in Deutschland verschiedene Ebenen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten – vom bundesstaatlichen Handeln auf Basis des Artikels 72 Abs. 2 GG bis hin zur kommunalen Selbstverwaltungsgarantie in Artikel 28 Abs. 2 Satz 1 GG. Zu Beginn dieser Arbeit wurde die Bedeutung von Landesverfassungen und des Grundgesetzes für die Regionalentwicklung in Deutschland bereits erwähnt. Dort wird der Handlungsauftrag jeweils in unterschiedlicher Klarheit und Verbindlichkeit formuliert, z.B. ob gleichwertige Lebensverhältnisse ein Staatsziel sind oder eben nicht. Für die Umsetzung jener Verfassungsvorgaben kommt es letztlich aber auf einzelne Gesetze als Handlungsgrundlage für verschiedene Gebietskörperschaften an.

3.1.1 Europäische Impulse zur regionalen Entwicklung

Die Vereinbarungen auf der supranationalen Ebene der Europäischen Union werden auch für die lokalen und regionalen Aktivitäten in verschiedener Hinsicht immer wichtiger. Bereits in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts wurden innerhalb der Europäischen Kommission die konzeptionellen Grundzüge von LEADER („Liasons entre actions de développement de l'économie rurale, bzw. deutsch: „Verbindungen zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft“) gelegt. Schließlich wurde im Jahr 1991 „dieser Ansatz als eine der sogenannten „Gemeinschaftsinitiativen“ auf den Weg gebracht“ und zunächst zu 100% von der Europäischen Kommission finanziert, ohne dass die nationalstaatlichen Behörden Einfluss nahmen.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Brosei (2021), S. 9

Ab dem Jahr 1995 kamen die Mittel, wie auch die dazugehörigen Verwaltungsvorgänge, aus dem Europäischen Strukturfonds. Dies bedeutete, dass die Kommission einzelne national-staatliche Anträge genehmigte und die Projekte dann von den Mitgliedsstaaten organisiert und auch kofinanziert wurden – in dieser Phase fanden in Deutschland, genauer in den ost-deutschen Bundesländern, die ersten Projekte dank LEADER II statt. Ab dem neuen Jahrtausend kamen die Mittel zunächst aus dem Europäischen Agrarfonds bevor seit dem Jahr 2007 die LEADER-Programme aus dem Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) finanziert wurden. Es gab nun eine gewisse Mindestsumme, die verpflichtend für dieses Förderinstrument verwendet werden musste und die damit auch „strikeren Regeln“ unterlag.¹⁴⁶

Die Höhe des mehrjährigen Finanzrahmens der Europäischen Kommission (MFR) in der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) und die damit verbundenen Förderbedingungen bestimmen den Einsatz von Fördermitteln für Projekte vor Ort. Als wichtiger Bestandteil der Regionalentwicklung – nicht nur bei Dorferneuerungs- und Flurbereinigungsprozessen – gilt mittlerweile die Bürgerbeteiligung verstanden als Einbindung zivilgesellschaftlicher Akteure in relevante Entscheidungsprozesse. So wird die Förderungswürdigkeit von kommunalen Entwicklungsprojekten durch EU-Mittel von der Einbeziehung ganz unterschiedlicher neuer Akteure abhängig gemacht: So ist beispielsweise bei Förderanträgen für LEADER-Mittel zwingend vorgeschrieben, dass die Antragsstellung durch sog. Lokale Aktionsgruppen (LAG) erfolgt und damit eine Einbindung der Zivilgesellschaft gewährleistet ist. Diese LAGs initiieren auf Basis von selbst entworfenen Regionalen Entwicklungskonzepten (REK) Projekte und führen diese auch durch.¹⁴⁷ Dadurch, dass die Beteiligten diese „gebietsbezogene(n) Entwicklungsstrategien (...) partizipativ“ erarbeiten und umsetzen, wird dies auch als klassischer „Bottom-Up-Ansatz“ bezeichnet.¹⁴⁸

So wird zunehmend eine breite Beteiligung der Bevölkerung vor Ort sichergestellt. In der Förderperiode von 2014 bis 2020 mussten dafür mindestens fünf Prozent aller durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes (ELER-Fonds) zur Verfügung gestellten Mittel dafür verwendet werden. Tatsächlich wurden in der vergangenen

¹⁴⁶ Brosei (2021), S. 9

¹⁴⁷ Gottwald (2017a), Folie 23

¹⁴⁸ Brosei (2021), S. 9

EU-Haushaltsperiode sogar zwölf Prozent aller ELER-Mittel über LEADER-Projekte und damit unter besonderer Beteiligung und Entscheidung durch Bürger verwendet.¹⁴⁹

In der neuen EU-Haushaltsperiode gibt es – wohl auch unter der Maßgabe des „European Green Deal“ der neuen EU-Kommission – einige neue Entwicklungen: Neben dem Umfang neuer förderpolitischer Vorgaben für die Anwendung von „ökologischen Agrarpraktiken“ in der ersten Säule (sog. Eco-Schemes) wurde in den Trilogien auch über eine Ausweitung der Budgetflexibilität zwischen den beiden Säulen auf 15 bis 25% diskutiert.¹⁵⁰ Dies könnte auch zu einer Erhöhung der Mittel für Projekte unter maßgeblicher Mitwirkung der Zivilgesellschaft führen. In jedem Fall wurde als Teil der zweiten Säule der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) vereinbart, dass die Möglichkeit der Finanzierung von Maßnahmen mit einem Fördersatz von 100% aus dem sog. Europäischen Aufbauplan zur Krisenbewältigung geschaffen wird. Rechnet man diese Mittel in den neuen mehrjährigen Finanzrahmen mit ein, ergibt sich eine Erhöhung der ELER-Mittel um 5,5% für die Jahre 2021 und 2022. Ohne dieses krisenbedingte Zusatzbudget verringern sich jedoch die für Deutschland verfügbaren Mittel allerdings um 3,8% auf eine Gesamtsumme bis 2027 von 8,6 Mrd. Euro.¹⁵¹ Der für LEADER-Projekte zu verwendende Mindestanteil von 5% aller ELER-Mittel bleibt in der Haushaltsperiode 2021 bis 2027 konstant.¹⁵² Darüber hinaus gibt es ein weiteres förderpolitisches Instrument auf EU-Ebene, um Regionen in Europa zu unterstützen, die besonders stark vom Strukturwandel betroffen, definiert durch „schwere(n) und dauerhafte(n) natürliche(n) oder demografische(n) Nachteile(n)“.¹⁵³ Über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) werden jene Regionen gefördert, die, gemessen am Durchschnitt der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der EU-Länder, einen besonderen Förderbedarf aufweisen. Allein für Deutschland wurden im vergangenen EU-Haushalt 2014 bis 2020 hieraus Gelder von durchschnittlich 1,54 Milliarden Euro pro Jahr ausgezahlt.¹⁵⁴ Für die aktuelle Haushaltsperiode bis 2027 war aufgrund der bis vor der Corona-Pandemie guten wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Entwicklung bis 2020 in Deutschland von Kürzungen auszugehen. Unterm Strich gilt „heute der größte Teil der

¹⁴⁹ vgl. Gottwald (2017a), Folie 23

¹⁵⁰ vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) Dienststelle Brüssel (2021), S. 53f (Anmerkung: letztlich fiel die Entscheidung auf einen Wert von 25%).

¹⁵¹ Günter (2021), S. 4

¹⁵² ebd. S. 6

¹⁵³ Röhl (2019), S. 136

¹⁵⁴ Ebd. S. 119

ländlichen Räume in der EU (als) mit LEADER abgedeckt. Fast 4.000 Lokale Aktionsgruppen setzten Bottom-up-Strategien in ihren Regionen um“.¹⁵⁵

Abbildung 3.1. zeigt den mehrjährigen Prozess zur Vorbereitung und Umsetzung des regionalpolitischen Förderrahmens des europäischen Haushalts. Die Beschlüsse der EU-Institutionen müssen in nationale Gesetze gegossen werden. Dieser nationale GAP-Strategieplan wird dann in mehreren Stufen in Bund-Länder-Gesprächen erarbeitet, da in Deutschland die jeweiligen Landesregierungen für die dann folgende operative Abwicklung der förderpolitischen Maßnahmen ab dem Inkrafttreten am 1. Januar 2023 verantwortlich sind. So soll eine möglichst dezentrale Entscheidungsfindung über die Verwendung der verschiedenen Fördertöpfe gewährleistet werden.

¹⁵⁵ Brosei (2021), S. 10

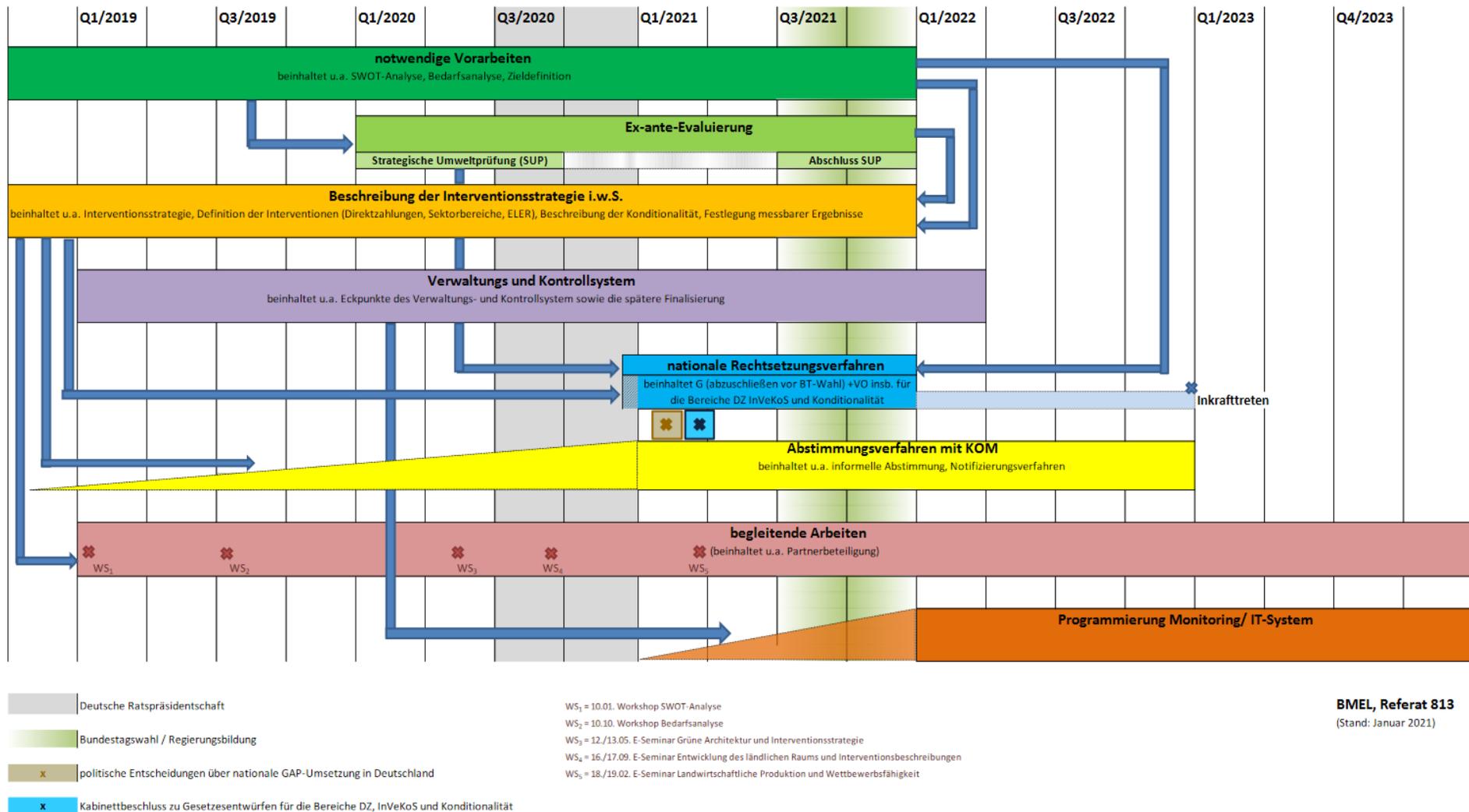


Abb. 3.1 GAP-Strategieplan für Deutschland: Schematischer Zeitplan (Günter, 2021, S. 21)

Im Frühjahr 2021 liefen noch immer diese Verhandlungen über die Verwendung des am 16. Dezember 2020 durch die Zustimmung des Europäischen Parlaments beschlossenen Finanzrahmens für die Jahre 2021 bis 2027 zwischen dem Europäischer Rat, der Europäische Kommission und dem Europäischen Parlament (Trilogie). Da die Reform zur Gemeinsamen Agrarpolitik weder vom letzten Europaparlament vor der Europawahl 2019 noch vom aktuellen Parlament rechtzeitig vor dem Start des neuen mehrjährigen Finanzrahmens verabschiedet werden konnte, gilt in den Jahren 2021 und 2022 in Fortschreibung der GAP-Übergangsverordnung mit Geldern des neuen mehrjährigen Finanzrahmens.¹⁵⁶

Neu ist in der aktuellen Förderperiode, dass die EU-Kommission erstmals Empfehlungen an die einzelnen Mitgliedsstaaten für die Ausgestaltung der GAP gegeben hat – ein Novum in der europäischen Förderpolitik. Es soll so eine gemeinsame analytische Basis geschaffen werden. Bereits jetzt steht fest, dass sich die Mitgliedsstaaten bei der Art und Weise der Umsetzung an neun sog. strategischen Zielen – drei wirtschaftliche, drei umwelt- und drei sozial- und gesellschaftsbezogene Ziele – orientieren müssen. Darüber hinaus gibt es das mit diesen neun strategischen Zielen verwobene Querschnittsziel „Wissen-Innovation-Digitalisierung“ als eine Art Zielkategorie von Digitalisierung. Bei der Verwaltung und Kontrolle der Zahlungen hingegen werden den Mitgliedsstaaten mehr Spielräume bei der Ausgestaltung ihrer Prozesse eingeräumt.¹⁵⁷ Wichtig sind die nationalen Ziele und dann entsprechende Indikatoren und Maßnahmen zur Erreichung des jeweiligen Indikators, beispielsweise der Anteil der biologischen Landwirtschaft an der gesamten Fläche.

3.1.2 Föderalstaatlicher Rahmen und partizipative, bundesweite Fördermaßnahmen

Zusätzlich zu einzelnen Bestimmungen im Grundgesetz legen die Landesverfassungen einzelner Bundesländer wie Bayern, Berlin, Bremen und Brandenburg die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse als Staatsziel verbindlich fest. Gemein ist diesen Ländern, dass sie besondere Herausforderungen entweder durch Landflucht, durch eine Überlastung der Ballungszentren haben oder mit den Folgen der Wiedervereinigung in Berlin bzw. den Folgen der EU-Osterweiterung in Brandenburg aufgrund der Grenznähe zu Polen konfrontiert sind.¹⁵⁸ Diese konkrete Bestimmung als Staatsziel in den Landesverfassungen ist als mächtigere, rechtliche Grundlage

¹⁵⁶ Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) Dienststelle Brüssel (2021), S. 53

¹⁵⁷ Günter (2021), S. 12

¹⁵⁸ vgl. Kahl und Lorenzen (2019), S. 57

zu verstehen, als die „vom Grundgesetz als legitim anerkannte politische Zielvorstellung“, welche einen deutlich schwächeren Handlungsauftrag des Bundes darstellt.¹⁵⁹

Die entschlossene Festlegung von regionalpolitischen Zielen als Staatsziel wurde im Fall des Freistaats Bayern als jüngstes Beispiel der genannten Bundesländer vor einigen Jahren wie folgt formuliert:

„Durch die am 01.01.2014 in Kraft getretene Verfassungsänderung ist das im Bayerischen Landesplanungsgesetz (Art. 5 Abs. 2 BayLplG) und im Landesentwicklungsprogramm Bayern (LEP-Ziel 1.1.1 Satz 1) enthaltene Leitziel der Landesplanung, wonach in allen Teilräumen gleichwertige Lebens- und Arbeitsbedingungen zu schaffen und zu erhalten sind, zu einem verfassungsrechtlich verankerten Staatsziel erhoben worden.“¹⁶⁰

Der nun aufgewertete politische Handlungsauftrag führte im Nachgang der Verfassungsänderung zu einer Handlungsdynamik mit dem Ergebnis der Einsetzung einer Enquete-Kommission, gebildet aus 13 Landtagsabgeordneten und acht Mitgliedern aus Wissenschaft, Verwaltung und Wirtschaft. Ihre Aufgabe bestand darin, sich neben der grundsätzlichen Begriffsklärung und Bestandsaufnahme mit der Evaluierung von bestehenden Instrumenten, wie z.B. dem Zentrale-Orte-System, zu befassen und neue Konzepte mit konkreten Vorschlägen zur Erreichung dieses neuen Staatsziels auszuarbeiten.¹⁶¹ Mithilfe einer eingesetzten Enquetekommission aus Abgeordneten und verschiedenen Experten sollten über die Dauer einer Legislaturperiode gesetzliche Grundlagen zur Umsetzung des Förderauftrags festgelegt werden:

„(...) Ziel ist die Erarbeitung von Handlungsstrategien und Empfehlungen an den Landtag und die Staatsregierung, wie das Verfassungsziel der Förderung gleichwertiger Lebensverhältnisse und Arbeitsbedingungen und eine ausgeglichene Entwicklung der Teilräume umgesetzt werden können.“¹⁶²

Auch über diese Zielbestimmungen, die auf Verfassungsgrundsätzen von Bundesstaats- und Länderebene fußen, herrscht Konsens: „Die Regionalpolitik verfolgt das übergeordnete Ziel, durch eine Stärkung von Regionen mit Entwicklungsrückstand regionale Disparitäten in den

¹⁵⁹ vgl. ebd. S. 53

¹⁶⁰ Bayerischer Landtag (2018), S. 7

¹⁶¹ Vgl. ebd. S. 8-12

¹⁶² Bayerischer Landtag (2018), S. 8

erzielbaren Einkommen und bei den Lebensbedingungen innerhalb des Landes zu verringern.“¹⁶³ Die konkrete Umsetzung auf exekutiver Ebene findet mithilfe einzelner Gesetze und Instrumente statt auf deren Basis die operativen Schritte zur Erreichung dieser Ziele erfolgen können.

Die Zuständigkeiten in der Raumordnungspolitik in Deutschland sind trotz der primären kommunalen Selbstverwaltung auf verschiedene, staatliche Akteure verteilt. Es gibt klare gesetzliche Vorschriften und Zuständige, die in verschiedenen Gesetzestexten festgehalten sind:

„Diese Verantwortungsteilung ist in Deutschland vor allem durch das im Baugesetzbuch und Raumordnungsgesetz verankerte **Gegenstromprinzip** institutionalisiert. Dieses sieht vor, dass die Ordnung der Teilräume sich in die Ordnung des Gesamttraumes einfügt und die Ordnung des Gesamttraumes die Gegebenheiten der Einzelräume berücksichtigt, mithin eine Koordinierungspflicht besteht.“¹⁶⁴

Allein in dieser Zusammenfassung der gesetzlichen Prinzipien wird die Teilung von Verantwortung klar benannt. Auch wird sichtbar, dass der Ordnungsbegriff wiederholt verwendet wird, was auf eine zentrale Steuerung hindeutet. Zivilgesellschaftliche Akteure können und sollen sich auch beteiligen.

Bereits seit dem Jahr 2006 fördert Deutschland auf bundesstaatlicher Ebene verschiedene Modellvorhaben der Raumordnung (MORO). Zuvorderst zu nennen ist eine Reihe verbundener Modellprojekte, die zunächst von 2012 bis 2015 als „Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge“ (Ard) in 21 Modellregionen in Deutschland durchgeführt wurde. Das Ziel war „die Initiierung regionaler Dialogprozesse“ sowie die Erstellung eines „strategische(n) Konzept(s), das detaillierte Informationsgrundlagen, Handlungsempfehlungen, Maßnahmen und Projektideen“ umfasste, um die Ausstattung bestimmter Bereiche der Daseinsvorsorge anzupassen.¹⁶⁵ Eine Reihe von programmatischen Empfehlungen aus dem Aktionsprogramm regionaler Daseinsvorsorge wurde für die Fortführung der im Modellvorhaben entstandenen Arbeit

¹⁶³ Röhl (2019), S. 116

¹⁶⁴ Bogumil (2005), S. 520

¹⁶⁵ Universität Bremen. Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) (2019), S. 10

gegeben, auch ohne die finanziellen Mittel des Modellvorhabens. Ebenso wurden die Erfahrungen in Form von „Ergebnisse(n) und Handlungsempfehlungen aus dem MORO ArD“ für das anschließende Modellvorhaben „Netzwerk Daseinsvorsorge“ von 2017 bis 2019 aufgezeigt.¹⁶⁶

Zu diesen Modellvorhaben für die Raumordnung kommen auf nationalstaatlicher Ebene Bundeswettbewerbe wie „Unser Dorf hat Zukunft“ oder „Kerniges Dorf! Umbau gestalten“ für die regelmäßig Preise für vorbildliche Ideen und Strategien der Entwicklung von Gemeinden oder Ortsteilen mit bis zu 5.000 Einwohnern ausgelobt werden.¹⁶⁷ Auch gibt es weitere Modellvorhaben wie „Land(auf)Schwung“, bei dem deutschlandweit 13 Förderregionen bis Juni 2018 ausgewählt wurden und die jeweils eine Förderung von 1,5 Millionen Euro bekamen. Hier entscheiden Bürger in strukturschwachen ländlichen Regionen selbst über die Verwendung eines sog. „Regionalbudgets“ – so konnten innovative Ideen vor Ort umgesetzt werden.¹⁶⁸ Mit einer ähnlichen Zielausrichtung wurden weitere Programme auf Bundesebene gestaltet. In der 19. Legislaturperiode von 2017 bis 2021 gab es im Bereich der Integrierten Ländlichen Entwicklung einige Neuerungen:

- „Einführung eines Regionalbudgets in Höhe von bis zu 200.000 Euro. Damit kann über mehrere Kleinprojekte von jeweils bis zu 20.000 Euro eine aktive und eigenverantwortliche ländliche Entwicklung in den Kommunen stärker unterstützt werden.
- Verbesserung der Förderung bürgerschaftlichen Engagements
- Förderung von Mehrfunktionshäuser sowie Räume zur gemeinschaftlichen Nutzung wie „Co-Working Spaces“
- Verbesserung der Breitbandförderung“¹⁶⁹

Kritisch anzumerken ist allerdings, dass bei all diesen verschiedenen finanziellen Förderungen und Wettbewerben mit Bürgerbeteiligung die maßgebliche Mitwirkung einer verfassten Gebietskörperschaft als Antragssteller oder ein abgegrenzter geographischer Raum wesentlich ist: „Teilnahmeberechtigt sind geschlossene Gemeinden“ heißt es beispielsweise in den bayerischen Richtlinien bzw. Teilnahmebedingungen für den 27. Wettbewerb von „Unser Dorf hat Zukunft“ von 2019 bis 2022.¹⁷⁰ Interkommunale Kooperationen, also mehrere Kommunen,

¹⁶⁶ Vgl. ebd. S. 87f

¹⁶⁷ vgl. Gottwald (2017a), Folie 60

¹⁶⁸ Gottwald (2017a), Folie 59

¹⁶⁹ Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2021), Startseite

¹⁷⁰ Bayerische Staatskanzlei (2019), https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayVV_7815_L_335-3

sind in einem der größten bundesweiten Wettbewerbe zur Förderung ländlicher Räume nicht als gemeinsame Antragssteller vorgesehen.

Auch in anderen Verfahren wie der Planung neuer Baugebiete, bei der Flurbereinigung oder auch der Dorferneuerung gibt es einerseits vorgeschriebene Prozesse zur Beteiligung von Bürgern, oft aber unter der maßgeblichen Kontrolle von staatlichen Stellen.¹⁷¹ Weiteren besteht die Möglichkeit zu Bürgerentscheiden auf kommunaler Ebene – auf regionaler Ebene, also zum Beispiel für interkommunale Kooperationen, fehlen aber überwiegend Erfahrungen mit Beteiligungsprozessen.¹⁷² Hier besteht Bedarf an einer Bestandsaufnahme und der Betrachtung von kommunal-übergreifenden Formen der Bürgerbeteiligung beispielsweise in Form von Netzwerken, die mit dem Ziel der Förderung von Regionalentwicklung in strukturschwachen Regionen auf Initiative der Zivilgesellschaft gebildet werden.

Ein relativ neuer und flexiblerer Weg zur Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements aus Steuermitteln ist seit Juni 2020 die „Deutsche Stiftung Engagement und Ehrenamt“. Als rechtsfähige Stiftung des öffentlichen Rechts wird diese von drei Bundesministerien getragen (Bundesfamilienministerium, Bundesinnenministerium und Bundeslandwirtschaftsministerium) und verfügte bereits im Gründungsjahr über ein Budget von 23 Millionen Euro. Als Stiftungszweck wird die „Stärkung und Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und des Ehrenamtes in strukturschwachen und ländlichen Räumen“ explizit als Ziel ausgerufen.¹⁷³

Gerade in einer subsidiär geprägten Demokratie ergeben sich für die Regionalentwicklung weitere Fragen: Welche Netzwerkdefinitionen und Verständnisse für das Handeln zivilgesellschaftlicher Kräfte gibt es? Welche Organisationsformen und welche Formen der Einbindung gewisser zivilgesellschaftlicher Akteure in ländlichen Räumen, wie beispielsweise Kirchen, existieren? Dies soll im Folgenden in einem kurzen Überblick für Initiativen und Bündnisse aus ganz Deutschland, mit Schwerpunkt für den Freistaat Bayern erfolgen.

¹⁷¹ Es gibt auch erhebliche Unterschiede zwischen Bundesländern: Während der Vorstand einer Teilnehmergeinschaft der Eigentümer eines Flurbereinigungsverfahrens in Niedersachsen von einem teilnehmenden Grundstückseigentümer geführt wird, sieht das *Gesetz zur Ausführung des Flurbereinigungsgesetzes* (AG-FlurbG) in Bayern eine Weisungsbefugnis des zuständigen Amtes für Ländliche Entwicklung.

¹⁷² vgl. Bayerischer Landtag (2018), S. 27

¹⁷³ Holze und Peranic (2021), Folie 9

3.2 Zivilgesellschaftliche Netzwerke im interkommunalen Kontext

Die im vorherigen Kapitel angesprochenen Konzepte von Vertrauen, Kooperation und Sozialkapital erscheinen zentral für das Verständnis der Funktionsweise von Netzwerken. Gerade aus soziologischer Perspektive wird oft formuliert, dass für die Arbeit in Netzwerken „Soziales Kapital ein wesentliches Bindemittel (ist und als) Investition in Vertrauen, Solidarität, Gemeinwohlarbeit“ verstanden werden kann.¹⁷⁴ Die Netzwerke von engagierten Bürgern können als eine „unentbehrliche Form sozialen Kapitals“ angesehen werden.¹⁷⁵ Auch die Wirkungen von Netzwerkarbeit in Form gemeinschaftlichen Handelns beruhen „maßgeblich auf mehr oder weniger bewussten Effekten sozialer Einbettung, welche unter dem Begriff Sozialkapital oder Beziehungskapital zusammengefasst werden“ können.¹⁷⁶ Nun gilt es, mit dem Bewusstsein von Sozialkapital als Ressource den Fokus auf den Beitrag von Netzwerken zur Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse zu legen und diese Wirkkanäle näher zu erforschen. Das dafür nötige Netzwerkverständnis und die Rolle der Zivilgesellschaft jenseits staatlicher Förderpolitik und Förderprogrammen sollen nun näher diskutiert werden.

3.2.1 Definition von Netzwerken

Die nähere Betrachtung der sozialen Zusammenhänge in Netzwerken scheint aufgrund der bisherigen theoretischen Konzepte lohnenswert. Die Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren waren in der Netzwerkforschung häufig nicht Hauptgegenstand der Betrachtung – es ging mehr um Strukturen und Organisation innerhalb der Praxis der Netzwerkforschung. In den 1960er Jahren wurden in der Forschungsterminologie „Netzwerke als soziale Gebilde eigener Art (verstanden, um sie von) Gruppen und Institutionen abzugrenzen“. ¹⁷⁷ In den 1980er Jahren wurde neben der Analyse von Strukturen auch bereits die Bedeutung von Beziehungen betont, indem Netzwerke als „durch Beziehungen eines bestimmten Typs verbundene Menge von sozialen Einheiten“ verstanden wurden. ¹⁷⁸

Ferner ist die Bedeutung verschiedener Arten von Handlungsmotivationen in Netzwerken umstritten und diskussionswürdig. Ein Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für wirt-

¹⁷⁴ Fürst (2005), S. 711

¹⁷⁵ Höfer et al (2006), S. 270

¹⁷⁶ Jansen und Wald (2007), S. 189

¹⁷⁷ Pappi (1987), S. 14

¹⁷⁸ Vgl. ebd. S. 15ff

schaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) stellt fest, dass die „zunehmende Finanznot“ ein „wesentlicher Motor“ für Kooperationen von Kommunen sei¹⁷⁹ – demzufolge wäre eine extrinsische Motivationslage ausschlaggebend für interkommunale Zusammenarbeit. Andere Untersuchungen hingegen weisen eher auf eine intrinsische Motivationslage von Akteuren hin, die entscheidend für eine Zusammenarbeit in Netzwerken sei.¹⁸⁰

Es soll festgehalten werden, dass die jeweilige Motivation des Handelns und des Mitwirkens in Netzwerkaktivitäten als ein wesentlicher Faktor bei der Untersuchung von Netzwerken betrachtet werden kann.

Handlungskoordination in Netzwerken

Gerade in Netzwerken basieren wesentliche Formen der Handlungskoordination auf anderen Faktoren als in hierarchisch organisierten Unternehmen oder auch öffentlichen Institutionen. Zur wissenschaftlichen Begriffsbestimmung können wir festhalten:

„Netzwerke“ bezeichnet Interaktionen zwischen lose gekoppelten unabhängigen Akteuren.¹⁸¹

Wenn also weder Regeln noch Gesetze handlungsleitend für diese Interaktionen von unabhängigen Akteuren sind, bedarf es anderer Grundlagen des Interagierens: Die lose Koppelung im Netzwerk wird insbesondere durch „Vertrauen, Reziprozität, soziale Normen, vereinbarte Regeln und Rollenerwartungen (sowie) auf Freiwilligkeit beruhende Mitgliedschaft mit jederzeitiger Austrittsmöglichkeit“ bestimmt.¹⁸²

Liegt der Fokus, wie in dieser Arbeit, auf der interkommunalen Netzwerkforschung, lässt sich die Analyse auf sog. **regionale Netzwerke** beschränken definiert als...

„... längerfristige Kooperationen unterschiedlicher regionaler Akteure, wie Unternehmen, Verbände, Forschungseinrichtungen, staatliche Förderinstitutionen sowie Aus- und Weiterbildungsanbieter“.¹⁸³

¹⁷⁹ Schulz-Hönerhoff (2015), S. 32

¹⁸⁰ Born (2016), S. 14ff

¹⁸¹ Fürst (2005), S. 710

¹⁸² Ebd. S. 710

¹⁸³ Manger (2006), S. 223

In dieser Definition regionaler Netzwerke werden bereits verschiedene mögliche Mitwirkende genannt. Die Institution Kirche als zivilgesellschaftlicher Akteur in Netzwerken wird in der Aufzählung nicht explizit angesprochen. Möglicherweise können die beiden großen Kirchen als Körperschaften öffentlichen Rechts indirekt unter staatliche Förderinstitutionen oder aufgrund kirchlicher Bildungsakteure unter Aus- und Weiterbildungsanbieter gezählt werden. Vor dem Hintergrund weitgehender Autonomie und Mittelausstattung ihrer Entscheidungsträger auf Bischofsebene (Bistum bzw. Regionalbischöfe) scheint eine eigene Nennung als Akteur sinnvoll. Insbesondere in den letzten Jahrzehnten scheint sich die verfasste Kirche vor dem Hintergrund abnehmender Mitgliederzahlen in die gesellschaftspolitische Diskussion verstärkt einzumischen.

3.2.2 Netzwerkverständnis im regionalwissenschaftlichen Kontext unter Beteiligung der Zivilgesellschaft

Um mit einem Alltagsverständnis zu beginnen, kann Netzwerk etwas sein, wo sich Menschen persönlich treffen, Soziale Netzwerke wie Facebook oder Instagram als digitale Dienste nicht berücksichtigt. Welches Verständnis von Netzwerk, das sowohl die Zivilgesellschaft mit einbezieht als auch in einem regionalen Umkreis wirkt, ist für diese Untersuchung hilfreich? Dazu sollen im Folgenden verschiedene Erweiterungen der eingeführten Definition von Netzwerk betrachtet werden und ein adäquates Verständnis für die Untersuchung eines noch auszuwählenden Netzwerks geschaffen werden.

Zunächst einmal kann allgemein festgehalten werden, dass letztlich Menschen zentrale Akteure in Netzwerken sind. „Ganz offensichtlich kommt sozialen Beziehungen für Netzwerke ein besonderer Status als Ermöglichungsbedingungen zu.“ Dies gelte erwiesenermaßen besonders auch für „altindustrielle Regionen, dass hier deren Relevanz noch einmal aufgewertet wird“ und die vom Strukturwandel besonders betroffen sind.¹⁸⁴ Wenn es also soziale Beziehungen zwischen Menschen sind, die für die Wirksamkeit von Netzwerkaktivitäten ausschlaggebend sind, spielen vermutlich Vertrauensbeziehungen eine wesentliche Rolle. Neben anderen Koordinationsformen, wie hierarchische oder marktmäßige Koordination, wird erneut ex-

¹⁸⁴ Nuisl et al (2002), S. 161

plizit auf die Bedeutung von Vertrauensbeziehungen als Koordinationsmechanismus hingewiesen. Aufbauend auf dieser These stellt sich die Frage welche Akteure in zivilgesellschaftlichen Netzwerken als besonders vertrauenswürdig eingeschätzt werden.

Kann also Kirche als Institution eine besondere Rolle als vertrauenswürdiger Akteur in Netzwerken mit regionalpolitischen Zielen spielen? Fest steht, dass es Netzwerke mit dezidiert kirchlichen Bezügen gibt. Dabei können **zwei Typen** unterschieden werden:

(1) Religiöse Netzwerke mit Fokus auf innerkirchliche Zusammenhänge oder den Gläubigen selbst

Netzwerke können von einer bestimmten gesellschaftlichen Teilgruppe gegründet und getragen werden, z. B. auch von Kirchen und/oder Gläubigen. Man spricht dann von religiösen Netzwerken, die wie folgt definiert werden können:

*„Religiöse Netzwerke sind gesamte soziale Organisation einer religiösen Tradition in ihrer konfessionellen und interreligiösen Selbstabgrenzung unabhängig von ihrer Institutionalisierungsgrad und ihrer geographischen Ausdehnung.“*¹⁸⁵

(2) Kirche als „Ressource der Zivilgesellschaft“ und Partner mit einem „Beitrag zu einer strategischen Regionalentwicklung“¹⁸⁶

Als weiteres Verständnis von Netzwerken im Spannungsfeld zwischen Kirche und Zivilgesellschaft kann der Grad der Vernetzung von Gemeinden im Sozialraum als Analysedimension für zivilgesellschaftliche Relevanz operationalisiert werden.¹⁸⁷ In dieser Definition beziehen sich Netzwerke aus der Perspektive kirchlicher Akteure auf ...

*„...alle Formen sozialer Interaktionen mit anderen individuellen oder korporativen Akteuren der Zivilgesellschaft, seien es Vereine, andere Religionsgemeinschaften, Quartiersmanager oder Bürgermeister etc.“*¹⁸⁸

¹⁸⁵ Engelbrecht (2006), S. 245 Fußnote 2

¹⁸⁶ Deutsche Vernetzungsstelle für ländliche Räume (2021), S. 4

¹⁸⁷ Nagel (2015), S. 18

¹⁸⁸ Ohlendorf und Rebenstorf (2019), S. 51

Auf letzterer Definition von Kirche als Netzwerkpartner soll nun weiter aufgebaut werden: Wenn in dieser Logik eines regionalen Verständnisses von Netzwerk verschiedene zivilgesellschaftliche Akteure genannt werden, erscheint auch eine **raumlogische Abgrenzung von Zivilgesellschaft** für ein umfassendes Verständnis von zivilgesellschaftlichen Netzwerken sinnvoll. Abbildung 3.2 skizziert eine derartige Verortung von Zivilgesellschaft als Schnittmenge mit und Abgrenzung von anderen Akteuren, die eine Rolle in der Kommunal- und Regionalentwicklung einnehmen:

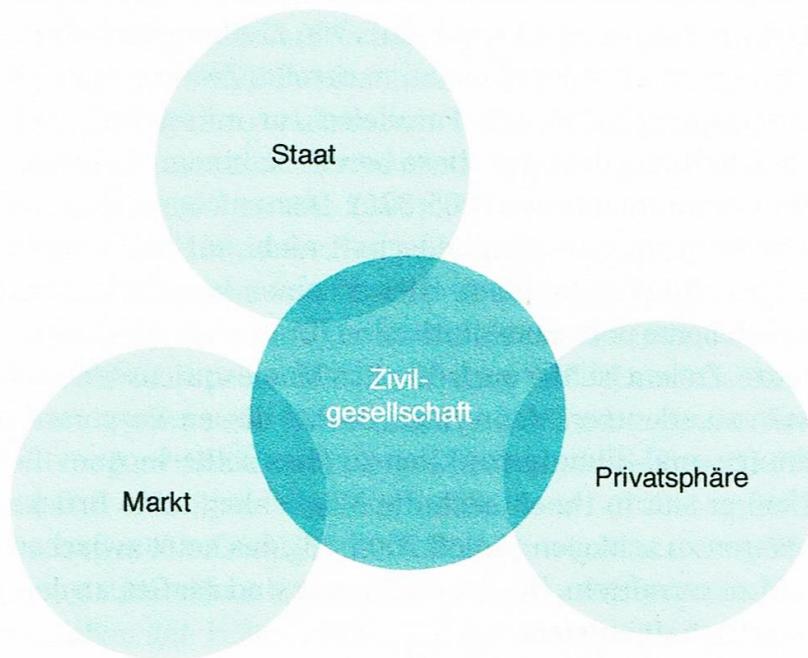


Abb. 3.2 Raumlogische Verortung der Zivilgesellschaft (Ohlendorf und Rebenstorf, 2019, S. 34)

Während hier ökonomische Aushandlungsprozesse z.B. von privatwirtschaftlichen Unternehmen als „Markt“ abgebildet werden und „Staat“ alle Formen des staatlich verfassten Handelns unterschiedlicher Gebietskörperschaften beschreibt, skizziert die „Privatsphäre“ den Handlungsraum und die Möglichkeiten einzelner Bürger:innen als Privatpersonen. Zivilgesellschaft nimmt dann einen Zwischenraum ein und weist Schnittmengen mit den anderen drei gesellschaftlichen Funktionsbereichen auf.

Die Entstehung der Idee von Zivilgesellschaft als eigener Gesellschaftsbereich war in Bezug auf die konkrete „inhaltliche(n) Ausgestaltung immer an die jeweils herrschenden gesellschaftlichen Bedingungen ihrer Zeit geknüpft“, also abhängig von der herrschenden Staatsform.¹⁸⁹

¹⁸⁹ Ohlendorf und Rebenstorf (2019), S. 33

Ausgehend von der Epoche der Aufklärung kann Zivilgesellschaft (oder auch Bürgergesellschaft) verstanden werden als...

*„...Entwurf einer zukünftigen Zivilisation in der die Menschen als mündige Bürger friedlich zusammenleben würden, als Privatpersonen in ihren Familien und als Bürger (...) in der Öffentlichkeit, selbständig und frei, kooperierend, unter der Herrschaft des Rechts, aber ohne Gängelung durch den Obrigkeitsstaat, mit Toleranz für kulturelle, religiöse und ethnische Vielfalt“.*¹⁹⁰

Bei der möglichen Rolle von kirchlichen Akteuren gibt es Untersuchungen von Kirchengemeinden, die sowohl in urbanen als auch ländlichen Räumen unter die Lupe genommen wurden. Im Bereich der Arbeit von (kirchlichen) Bildungseinrichtungen werden „Kooperation“ und „soziale Netzwerke“ zusammen gedacht. Soziale Netzwerke, die auch auf Beziehungen von mehr als zwei Partnern beruhen, können dann verstanden werden als ...

*„... Formen der Koordination von Aktivitäten, deren Kern immer die vertrauensvolle Zusammenarbeit eigenständiger, auch gleichzeitig interdependenter Akteure ist, die für einen begrenzten (durchaus längeren Zeitraum) zusammenarbeiten und dabei auf Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht nehmen müssen.“*¹⁹¹

Ein wesentliches Merkmal eines so verstandenen Netzwerks ist auch das Vorhandensein von Vertrauen in der Zusammenarbeit von Akteuren, die grundsätzlich eigenständig und nicht direkt aufeinander angewiesen sind. Gerade informellen Netzwerken werden Eigenschaften wie „Innovationskraft, Kreativität, Partizipation und Kampagnenfähigkeit“ zugeschrieben, die in über Jahrzehnte institutionalisierten Strukturen zu fehlen scheinen.¹⁹² Liegt der Fokus auf Netzwerke im dezidiert regionalwissenschaftlichen Kontext, werden weitere wichtige Charakteristika und Funktionen von aktiven Netzwerken in einer Region festgestellt:¹⁹³

¹⁹⁰ Kocka (2003), S. 30

¹⁹¹ Tippelt (2005), S. 235

¹⁹² Neumann (2012), S. 124

¹⁹³ Vgl. Träger-Weiß und Wohland (2016), S. 34

- Innovationsfähigkeit von Regionen
- Wachsender Individualisierungs- und Flexibilisierungsbedarf im Gegensatz zu starren stark institutionalisierten Strukturen
- Selbststeuerung von räumlichen Entwicklungsprozessen
- Informelle und neue Instrumente der Raumplanung

In diesem ersten wichtigen Aspekt wird auch der räumliche Bezug erwähnt („Regionen“). Umfasst ein Netzwerk nur eine bestimmte Region wird auch von einem „lokalem Netzwerk“ gesprochen, um einen Teilausschnitt eines Netzwerks in einem geographisch abgegrenzten Gebiet zu beschreiben.¹⁹⁴

In der immer wiederkehrenden Diskussion über die Rolle des Staates kann festgehalten werden:

„Die Bedeutung zentraler, hierarchischer Institutionen (wird) relativiert; Akteure und Verhandlungssysteme unterhalb oder neben der Staatsebene gerieten als Steuerungsressourcen ins Blickfeld. Auch international zeigt sich dieser Schwenk in Richtung Verhandlungsnetzwerke mit eigenständigen Wohlfahrtspotenzialen. Ansätze eines „kooperativen Staates“ gibt es etwa im Bereich der kommunalen Sozialpolitik, wo sich aufgrund fiskalischer Engpässe und der zugleich wachsenden sozialen Problemlagen ein neuer, flexibler Typus der Problembearbeitung entwickelt hat. Eine Stärkung des „Wohlfahrtspluralismus“ als zusätzliche Handlungsstrategie soll nicht zuletzt dem Umstand Rechnung tragen, dass angesichts einer zunehmenden Pluralisierung und Individualisierung der Gesellschaft die standardisierte Wohlfahrtsproduktion ebenfalls in Richtung einer größeren Vielfalt und Selbstbestimmung verändert werden muss. Soziale Sicherung wird weder allein vom Staat noch allein von privaten oder gesellschaftlichen Institutionen gewährleistet; das Zusammenspiel von formeller und informeller sozialer Hilfe und Solidarität war immer zentral.“¹⁹⁵

In ganz unterschiedlich gestalteten Netzwerken können verschiedene zivilgesellschaftliche Akteure wie Körperschaften des öffentlichen Rechts oder Vereine sowie gemeinnützige GmbHs

¹⁹⁴ Engelbrecht (2006), S. 245, Fußnote 2

¹⁹⁵ Heinze und Orth (2019), 269f

mitwirken. Als zentral gelten dabei Handlungsansätze, in denen „regionale Akteure die Entwicklung selbst in die Hand nehmen“.¹⁹⁶ Diese formellen oder informellen Kooperationsnetzwerke gründen sich „meist aus der Überzeugung heraus, dass innerhalb der Grenzen der bestehenden Strukturen, real oder auch gefühlt, die Herausforderungen von Umbruchsituationen nicht umfassend bewältigt werden können.“¹⁹⁷ Als inzwischen etablierter institutioneller Rahmen für die Bereitstellung von öffentlichen Fördergeldern, bei zeitlich relativ hoher lokaler Entscheidungshoheit über die konkrete Mittelverwendung, ist die im Abschnitt zuvor erwähnte LEADER-Förderung als „Labor eines neuartigen Förderinstruments für den ländlichen Raum“ zu nennen.¹⁹⁸ Die Finanzierung mit staatlichen Mitteln ist oft wesentlich für das Zustandekommen von Netzwerken der Regionalentwicklung. Dies gilt auch für Initiativen, die von bundesstaatlicher Ebene oder von Bundesländern verantwortet werden (wie z.B. ILEK-Förderprogramme).

Eine Sonderveröffentlichung der Deutschen Vernetzungsstelle für ländliche Räume (dvs) zum Thema „LEADER: Kirche macht mit“ zeigt abschließend für diesen Literaturüberblick eine Fülle an praktischen Beispielen mit kirchlichen Akteuren (Gemeinden, Bildungswerken, Diakonie) als zivilgesellschaftliche Partner in Lokalen Aktionsgruppen (LAG). Als Fazit wird konstatiert: Die bisherigen LEADER-Projekte zeigten, dass „es sich für beide Seiten lohnt, die Kräfte zu bündeln“.¹⁹⁹

Es zeigt sich, dass Netzwerke unterschiedliche Funktionen haben und in der Kommunal- und Regionalentwicklung eine Rolle spielen, da diese Möglichkeiten bieten, die Zivilgesellschaft einzubinden. Eine aktive Rolle von Kirche als zivilgesellschaftlicher Akteur ist denkbar.

3.3 Ausgewählte Studien zu Netzwerken in strukturschwachen, ländlichen Räumen

Die vielfältigen wissenschaftlichen Forschungsarbeiten in den letzten Jahren zeigen ein akademisches Problembewusstsein für strukturschwache Regionen. Ausgewählte Regionen mit besonderen soziodemographischen Herausforderungen, gerade auch in Nordostbayern, werden unter unterschiedlichen Forschungsfragestellungen betrachtet.

¹⁹⁶ Tröger-Weiß und Wohland (2016), S. 39

¹⁹⁷ Neumann (2012), S. 124

¹⁹⁸ Deutsche Vernetzungsstelle für ländliche Räume (DVS) (2021), S. 9

¹⁹⁹ Deutsche Vernetzungsstelle für Ländliche Räume (DVS) (2021), S. 8

Auf der Basis praktischer Erfahrungen eines Regionalmanagers in drei ländlichen Regionen – die bayerischen Rhön, das Rodachtal zwischen Hildburghausen und Coburg als bundesländerübergreifende Zusammenarbeit (Thüringen und Bayern) und die Region „Hohe Schrecke“ in Nordthüringen – sollten sinnvolle Rahmenbedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit unterschiedlicher Partner identifiziert werden. Die Arbeit erfolgte in Projekten, bei denen „klassische Verwaltungsstrukturen und Zuständigkeitshierarchien“ für die Umsetzung nicht ausreichten.²⁰⁰ Das Ziel der Analyse aus der Perspektive eines begleitenden Regionalmanagements war, Gelingensfaktoren für informelle Kooperationsnetzwerke abzuleiten. Insbesondere die Organisationsformen zur Beteiligung der (ehrenamtlichen) Akteure sowie die Kommunikationsprozesse standen besonders im Fokus. Auch „Risiken und Grenzen informeller Kooperationsnetzwerke“ sollten nicht ausgespart, sondern transparent beschrieben.²⁰¹

In einer anderen Studie wurde eine Region in Mecklenburg-Vorpommern mit der sog. „Zukunftsallianz nördliches Fichtelgebirge“, bestehend aus neun Kommunen in Nordbayern, in Bezug auf Steuerungsansätze kommunaler Entwicklung und mit dem Fokus auf das Gelingen gemeindeübergreifender Kooperationen kontrastiert.²⁰² Insbesondere unter der Perspektive des Multi-Level-Governance-Gedankens wurde die Mehrebenenkoordination zwischen staatlichen Akteuren und Zivilgesellschaft analysiert. Mehrere interkommunale Kooperationsbeziehungen zwischen einzelnen Kommunen, wie z.B. die Neunutzung stillgelegter Porzellanwerke in Kirchenlamitz und Schwarzenbach oder ein gemeinsames Kommunalunternehmen für die Infrastrukturerhaltung (Bauhof) der Gemeinden Röslau und Weißenstadt, gingen der gemeinsamen Entscheidung aller neun Kommunen für die Gründung des sog. „NöFi“-Verbundes voraus. Umlandgemeinden dieses Verbundes wie Arzberg, Rehau und Selb wurden für einzelne Projekte mit einbezogen.²⁰³ Moderiert wurde der Lenkungsausschuss durch ein externes Beratungsbüro, welches Projekte initiierte, beratend begleitete und mögliche Förderprogramme aufzeigte.²⁰⁴ Ein gemeinsames integriertes Entwicklungskonzept sowohl mit lokalen Initiativen als auch mit gemeinsamen Projekten mit informeller Zusammenarbeit wurde

²⁰⁰ Neumann (2012), S. 127

²⁰¹ Ebd. S. 129

²⁰² Siegler (2016), S. 45ff

²⁰³ Vgl. Ebd. S. 62

²⁰⁴ Vgl. Ebd. S. 63

entworfen.²⁰⁵ Ausschlaggebend für die Auswahl und Abgrenzung der teilnehmenden Gemeinden war die Vorgabe von insgesamt mindestens 30.000 Einwohnern als Voraussetzung für die Beantragung von Finanzmitteln der Stadtumbauförderung (Stadtumbau West-Mittel).²⁰⁶

In einer Studie vor wenigen Jahren wurden drei Orte bzw. Kreise aus Sachsen-Anhalt, Rheinland-Pfalz und Bayern als Fallbeispiele für soziale Innovationen in einem regional begrenzten Kontext untersucht. Als Auswahlkriterium für die untersuchten Regionen war eine ungünstige soziodemographische Prognose, also eine absehbar schrumpfende Bevölkerung. Im Fokus des Forschers waren auch die „lokalen Kontexte kommunalpolitischen und zivilgesellschaftlichen Handelns“.²⁰⁷ Die Studie vertritt die These, dass der (ungünstige) demographische Wandel ein Faktor für das Entstehen sozialer Innovationen aus der wahrgenommenen Notlage heraus sei. Das Fallbeispiel aus dem Freistaat Bayern umfasste den Ort und Landkreis Tirschenreuth. Dort wurden in der Untersuchung verschiedene Einzelprojekte betrachtet, wie z. B. ein Bürgerbus oder ein sog. Seniorenbeauftragter, welcher in Form einer „Kooperation von Landkreis, Bürgermeister und Kirche“ berufen wurde. Diese und sämtliche untersuchten Projekte in Stadt und Landkreis Tirschenreuth hatten „alle (...) ihren institutionellen Ursprung auf der Ebene des Landkreises“.²⁰⁸ Die Studie nahm in erster Linie die Rolle der kommunalen Verwaltung und ihrer Vertreter:innen insbesondere Bürgermeister:innen in den Blick.

Eine im Jahr 2020 zu Beginn der Corona-Pandemie abgeschlossene Untersuchung fokussierte sich mit verschiedenen Methoden auf drei peripher gelegene Dörfer in England, Spanien und Deutschland. Diese Fallbeispiele für besonders lebendige und an den Strukturwandel anpassungsfähige Räume beziehen sich dezidiert auf den Ortskontext. So soll die identifizierte Forschungslücke, „Resilienz in Gemeinschaften mit einem spezifischen Raumbezug identifizierbar und messbar zu machen“ gefüllt werden.²⁰⁹ Dazu wurde ein Resilienz-Modell auf Basis von Konzepten aus Psychologie, Sozialökologie und Gemeinwesensentwicklung entworfen und mit einem „Mixed-Method Ansatz(s) mit sowohl induktiven als auch deduktiven Komponen-

²⁰⁵ Vgl. Ebd. S. 61

²⁰⁶ Vgl. Ebd. S. 62

²⁰⁷ Schubert (2018), S. 367

²⁰⁸ Ebd. S. 374

²⁰⁹ Hernández (2021), S. 5

ten“, also mit qualitativer und quantitativer Datenerhebung „auf die Probe gestellt und optimiert“. ²¹⁰ Insgesamt bilden acht Dimensionen von Resilienz – beispielsweise „Sozialen Beziehungen und Netzwerke“, „Werthaltungen, Einstellungen und Überzeugungen“ oder „Führungs- und Schlüsselpersonen“ – den konzeptionellen Rahmen für das Modell. ²¹¹

Im Abschnitt zuvor wurden zwei Typen kirchlicher Netzwerke definiert, die in verschiedenen Studien empirisch belegt werden. **Zum ersten Typus religiöser Netzwerke** gibt es vor allem qualitative Studien. Diese konzentrieren sich in ihren Untersuchungsobjekten eher auf urbane Zentren wie Frankfurt am Main wie zum Beispiel in einer Untersuchung mit dem Titel „Schwärmer, Träumer & Propheten?“. Zudem wird in diesen Studien individueller Glaubenspraxis nachgespürt, die Interviewfragen drehen sich um „individuelles Lebensgefühl“ und „neue Formen von Religiosität“. Ein anderes Beispiel für die Untersuchung eines religiösen Netzwerks ist eine Studie, die Gläubige aus verschiedenen Konfessionen in einer als „pluralisierende und globalisierenden religiösen Landschaft“ beschriebene Lebenswirklichkeit befragt, die im Diskurs mit anderen Gläubigen stehen und so durch ihre Teilnahme an interreligiösen Podiumsgesprächen für einen Austausch in ihren Funktionen als „Wanderer“ oder „Botschafter“ sorgen. ²¹² Die Methodik dieser wissenssoziologischen Studie bestand aus narrativen Interviews, mit denen Motive und Glaubenswege der Befragten erhoben wurden. Der Fokus lag dabei sehr auf biographischen Entwicklungen statt auf Strukturen und Tätigkeiten in ihren Netzwerken. Ein Bezug zu regionalwissenschaftlichen Kontexten ist nicht erkennbar. ²¹³

Auch wenn ein Netzwerk nicht institutionalisiert ist, kann es vorhanden sein: So hat das Amt für Gemeindedienst der Evang.-Luth. Kirche in Bayern eine Untersuchung mit dem Titel „Netzwerkorientierte Gemeindeentwicklung“ begonnen. Es wurde gefragt, ob es ratsam ist, „Kirche nicht nur als Institution und Organisation, sondern auch als Netzwerk zu verstehen und zu analysieren“. ²¹⁴ Konkret wurde es sich aus einem kircheninstitutionellen Blickwinkel heraus zur Aufgabe gemacht, „Netzwerk- und Engagementpotenziale in evangelischen Gemeinden zu analysieren und Strategien zu deren Nutzung zu entwickeln“. ²¹⁵ Der Hintergrund dieser „empirischen Studie zu Bindungs- und Engagementverhalten“ ist die konstant abnehmende Zahl

²¹⁰ Ebd. S. 7

²¹¹ Vgl. Hernández (2021), S. 62 (Abbildung 12)

²¹² Engelbrecht (2006), S. 263

²¹³ Kern (1998), S. 13

²¹⁴ Jakubek (2014), S. 53

²¹⁵ Straus (2014), S. 21

an Kirchenmitgliedern und somit eine Art Selbstreflexion der Institution Kirche zum Umgang mit dieser für sie ungünstigen Entwicklung. In diesem Fall wurde der Blick also auf die Mitglieder der eigenen Institution gerichtet mit dem Ziel, „konkrete Strategien (zu entwickeln), wie man mehr Menschen für das aktive Gemeindeleben gewinnen kann“. ²¹⁶ Einig sind sich viele Theologen, dass „eine gute Vernetzung am Ort und in der Region zukunftsweisend ist.“ Ferner bewahre diese Vernetzung mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren vor „Verkrustung“ der kirchlichen Strukturen.²¹⁷

Zur zweiten Art kirchlicher Netzwerkarbeit, die auf Partnerschaften mit dem Ziel der Weiterentwicklung der Gesellschaft ausgerichtet ist, arbeitete eine andere Analyse eine „gesellschaftliche Positionsbestimmung“ in Form von Fallstudien zu sechs Kirchengemeinden heraus.²¹⁸ Ferner gibt es Arbeiten, die keine eigene Studie mit Fokus auf eine Region oder verschiedene Kirchengemeinden vorstellen, sondern die theologischen Fundamente für eine aktive Kirche in der Gesellschaft diskutieren: Aus der Perspektive eines Pfarrers mehrerer Kirchengemeinden in der Peripherie werden so Erfahrungen mit Kooperationen mit nicht-kirchlichen Akteuren geteilt. Darauf aufbauend wird ein „experimentelle(r) Weg“ beschrieben, der als „Grundsatz-Impuls zur Erneuerung kirchengemeindlicher Arbeit der Gegenwart“ verstanden werden könne.²¹⁹ Anhand von Beispielen werden einige Strategieansätze für einen „konsequent gemeinwesensorientierten Gemeindeaufbau“ beschrieben, wie z. B. die aktive Kontaktaufnahme zu Unternehmer:innen vor Ort, um gemeinsame Handlungsbedarfe und Synergiepotenziale von Gemeinden und Familienunternehmen zu identifizieren.²²⁰ Eine Sonderveröffentlichung der Deutschen Vernetzungsstelle für ländliche Räume (dvs) zum Thema „LEADER: Kirche macht mit“ zeigt abschließend für diesen Literaturüberblick eine Fülle an praktischen Beispielen mit kirchlichen Akteuren (Gemeinden, Bildungswerken, Diakonie) als zivilgesellschaftliche Partner in Lokalen Aktionsgruppen (LAG). Als Fazit wird konstatiert: Die bisherigen LEADER-Projekte zeigten, dass „es sich für beide Seiten lohnt, die Kräfte zu bündeln“.²²¹

²¹⁶ Straus (2014), S. 22

²¹⁷ Guba (2013), S. 21

²¹⁸ Ohlendorf und Rebenstorf (2019), S. 9

²¹⁹ Kötter (2015), S. 14

²²⁰ Ebd. S.148

²²¹ Deutsche Vernetzungsstelle für Ländliche Räume (DVS) (2021), S. 8

Es gibt ferner eine Anzahl an Untersuchungen, die entweder mithilfe betriebswirtschaftlicher Change-Management-Konzepte lokale Veränderungsprozesse in der ländlichen Entwicklung anstoßen möchten,²²² oder das Handeln von Wirtschaftsförderung durch staatliche Akteure in den Blick nehmen.²²³ Diese werden hier nicht aufgeführt, da in dieser Arbeit Netzwerke im Zentrum stehen, die von zivilgesellschaftlichen Akteuren und Prozessen geprägt werden.

²²² Vgl. Soboth (2016)

²²³ vgl. Hoffarth (2010)

4. Forschungsfragen und Methodik der Erforschung von regionalen Netzwerken

Im Zuge der bisher angeführten multiperspektivischen Theorieübersicht und Forschungsübersicht werden nun das Forschungsziel und die Vorgehensweise dieser Arbeit dargestellt. Nach den formulierten Forschungsfragen in Abschnitt 4.1 soll ausgeführt werden, welche Auswahlkriterien für das zu untersuchende Netzwerk herangezogen werden und mit welchen methodischen Schritten die Forschungsfragen beantwortet werden sollen. Es geht in dieser Arbeit um die Frage, wie kleinere Dörfer – oft in Gemeindeverbänden – und zivilgesellschaftliche Akteure ihre Kooperationen in einer Region, die auch über den Landkreis hinausreichen kann, planen und durchführen. In diesem Kapitel wird nun nach objektiven Kriterien zunächst eine Region auf Landkreisebene bestimmt und dann ein adäquates Netzwerk in dieser Region identifiziert (Abschnitt 4.2). Im Anschluss daran wird die für die Datenerhebung zu jenem Netzwerk verwendete Forschungsmethodik in Abgrenzung zu anderen Herangehensweisen begründet und die methodischen Schritte des Vorgehens ausgeführt (Abschnitt 4.3). Abschließend wird auf die damit verbundene Planung der Systematik der Datenauswertung eingegangen (Abschnitt 4.4).

4.1 Forschungsziel und Forschungsfragen

Das Erkenntnisinteresse kann nun näher bestimmt werden. Das Forschungsziel dieser Arbeit sind die Bestimmung von Gelingens- und Wirkfaktoren für Kooperationen sowie Erkenntnisse für Übernahme von Verantwortung in ländlichen Räumen. Dies soll anhand einer Untersuchung von zivilgesellschaftlich bestimmten Netzwerken zur Orts- und Regionalentwicklung erreicht werden. Hierfür sollen Antworten für drei konkrete Forschungsfragen erarbeitet werden:

Forschungsfrage 1:

Was kann aus den Aktivitäten eines bestehenden Netzwerks für die Teilung von Verantwortung innerhalb des Netzwerks sowie auf lokaler wie regionaler Ebene gelernt werden?

Forschungsfrage 2:

Wie wird Kooperationsbereitschaft auf den verschiedenen Ebenen durch dieses Netzwerk begünstigt? Welche Rolle spielt Kirche, institutionell wie individuell als Personen, als zivilgesellschaftlicher Akteur?

Forschungsfrage 3:

Welche Herausforderungen für Netzwerkbildung gibt es? Was sind Kriterien für erfolgreiche Netzwerkarbeit/-projekte? Welche Wirkungen auf Kommunen und Landkreise können identifiziert werden?

4.2 Auswahlkriterien des zu untersuchenden Netzwerks

Zur Bestimmung eines adäquaten Untersuchungsgegenstandes zur bestmöglichen Beantwortung der aufgezeigten Forschungsfragen benötigt es objektive Kriterien. Auch die entsprechende Region, in der dieses Netzwerk aktiv ist, soll im Zuge der Themenstellung dieser Arbeit anhand gängiger Indikatoren klar als ländlicher Raum identifizierbar sein.

4.2.1 Bestimmung der Region: Geographische Abgrenzung und sozioökonomischer Hintergrund als Auswahlkriterien

Für eine systematische Auswahl eines zu untersuchenden Netzwerks wird in einem ersten Schritt zunächst eine relevante Region nach sozioökonomischen Kriterien identifiziert. In einem zweiten Schritt werden weitere relevante Charakteristika beschrieben, die das zu untersuchende Netzwerk aufweisen sollte, um die Forschungsfragen zu beantworten. Anhand dieser Kriterien werden also zunächst die Region bestimmt und dann die in dieser Region vorhandenen Netzwerke anhand einer vergleichenden Bewertung gegenübergestellt und ein Netzwerk zur Untersuchung ausgewählt.

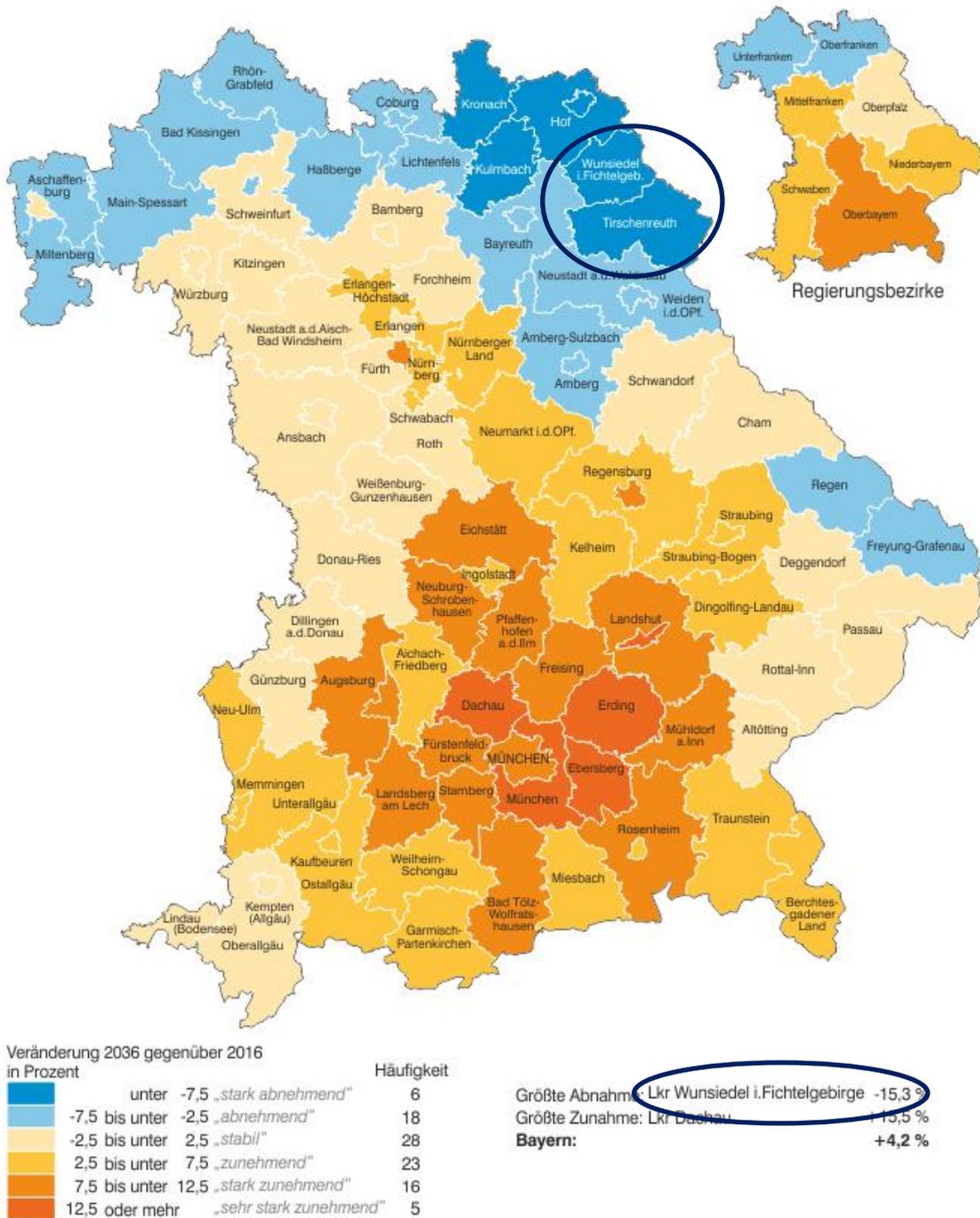
Wahl der Region:

Bei der zu untersuchenden Region sollte es sich um eine sehr ländlich geprägte Gegend handeln, um sichtbar zu machen, auf welche Weise die in der Region (noch) vorhandenen und aktiven Akteure die besonderen Herausforderungen durch den demographischen und wirtschaftlichen Wandel begegnen. Als quantitative Kriterien bieten sich die Bevölkerungsanzahl bzw. Prognose zur Bevölkerungsentwicklung sowie die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit an. In der am 28. Mai 2018 veröffentlichten Bevölkerungsprognose des Bayerischen Landesamtes für Statistik wurde bereits in der Unterüberschrift kenntlich: „Nordostbayern verliert Einwohner“.²²⁴ Abbildung 4.1 zeigt die Prognose der Bevölkerungsentwicklung für Landkreise

²²⁴ Bayerisches Landesamt für Statistik (2018), https://www.statistik.bayern.de/presse/archiv/2018/122_2018.php

und kreisfreie Städte in fünf Kategorien von „stark abnehmend“ (< - 7,5%) bis „stark zunehmend“ (> +7,5%). Innerhalb des Freistaats Bayern gibt es erhebliche regionale Unterschiede, was sowohl die Bevölkerungsentwicklung als auch die Altersprognose bis 2036 betrifft.

Bevölkerungsentwicklung in den kreisfreien Städten und Landkreisen Bayerns
Veränderung 2036 gegenüber 2016 in Prozent



Bayerisches Landesamt für Statistik, Fürth 2018

Abb. 4.1: Prognose der Bevölkerungsentwicklung in Bayern bis 2036 gegenüber 2016 in Prozent, bearbeitet [Bayerisches Landesamt für Statistik, 2018, S. 4]

Die stärkste Abnahme der Einwohnerzahl, und damit in der Herangehensweise dieser Arbeit auch die größte Notwendigkeit zu neuen, kooperativen Lösungen für die Regionalentwicklung, weist der Landkreis Wunsiedel im Fichtelgebirge mit einer erwarteten Abnahme von -15,3% auf. Auch der angrenzende, nördlichste Landkreis der Oberpfalz Tirschenreuth muss als einziger Landkreis in der Oberpfalz mit einer Bevölkerungsabnahme von mehr als 7,5% rechnen – und das obwohl die Oberpfalz insgesamt mit + 1,0% „ihr derzeitiges Niveau halten wird“ (vgl. auch Abbildung 4.1. rechts oben).²²⁵

Betrachtet man die Wirtschaftsdaten in diesen sechs Gebietskörperschaften in der nordost-bayerischen Region mit der ungünstigsten Bevölkerungsentwicklung bis 2036, fällt auf, dass drei Gebiete davon (Kronach, Stadt Hof und Wunsiedel i. Fichtelgebirge) auch bei der Arbeitsproduktivität in der niedrigsten Kategorie liegen.

²²⁵ Bayerisches Landesamt für Statistik (2018), https://www.statistik.bayern.de/presse/archiv/2018/122_2018.php

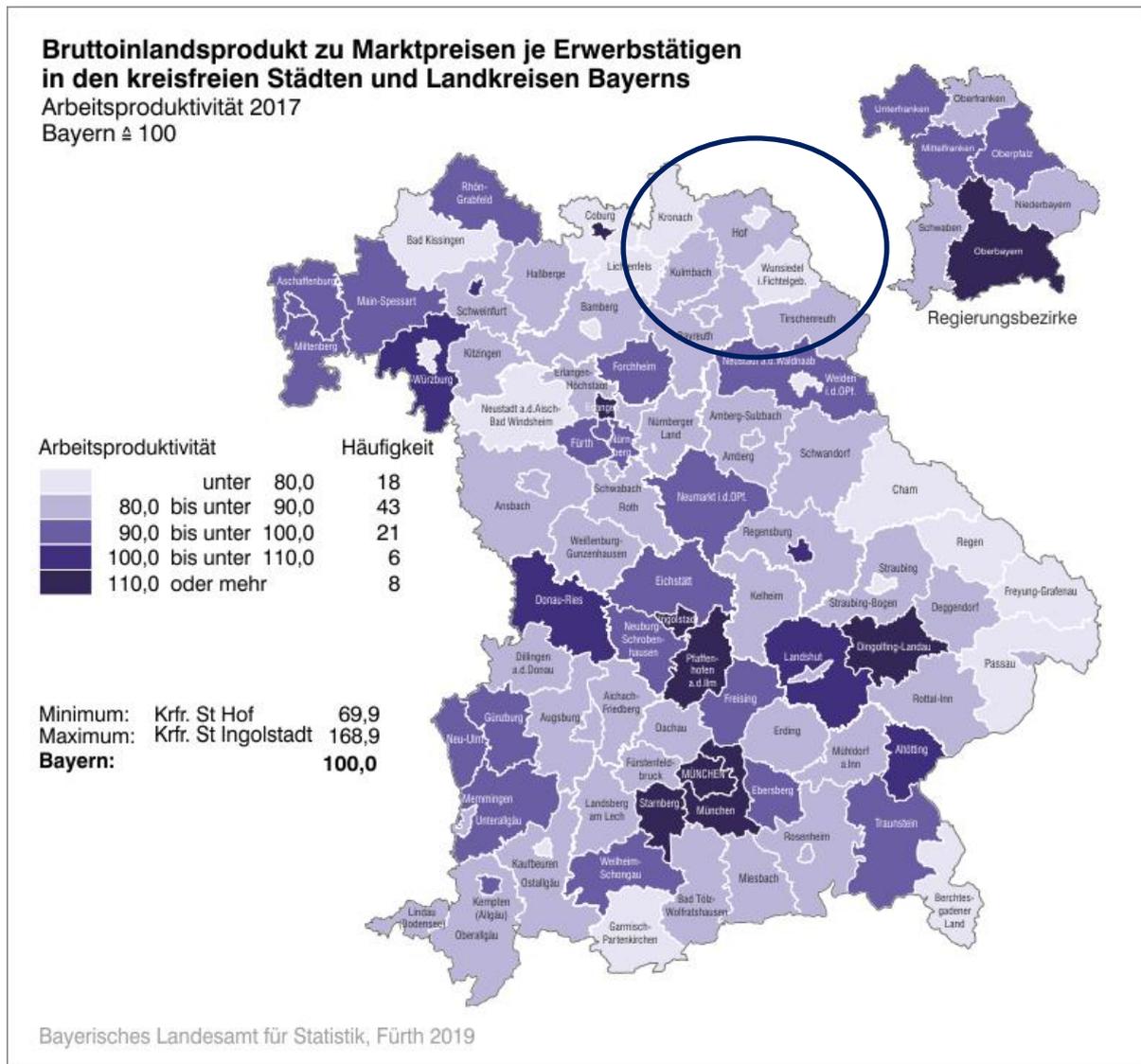


Abb. 4.2.: Arbeitsproduktivität pro Erwerbstätigen in Landkreisen und kreisfreien Städten in Bayern, bearbeitet [Bayerisches Landesamt für Statistik, 2019, S. 12]

Mit dem Fokus der Untersuchung auf das Gebiet zweier von insgesamt bayernweit nur sechs Landkreisen mit „stark abnehmender“ prognostizierter Bevölkerungsentwicklung (vgl. Abbildung 4.1) und gleichzeitiger niedriger Produktivität pro Erwerbstätigem (vgl. Abbildung 4.2) bleiben zwei Landkreise mit ländlichem Charakter übrig: Kronach und Wunsiedel i. Fichtelgebirge.

Es gibt somit gute Gründe, dass das zu untersuchende Netzwerk im Landkreis Wunsiedel i. Fichtelgebirge besonders aktiv sein sollte. Dieser Landkreis und die angrenzenden Gebiete werden nach den Kriterien Demographie und Wirtschaftskraft als Region mit den stärksten Herausforderungen stellvertretend für alle anderen strukturschwachen Regionen mit beson-

deren Herausforderungen ausgewählt. Gerade in Gebieten mit hoher Arbeitslosigkeit und einem (künftig) hohen Altersquotienten, gilt es als eine besondere Herausforderung ausreichend Engagierte für Netzwerkarbeit zu finden, denn: „Bürgerschaftliches Engagement (wird) vor allem von Erwerbstätigen mittleren Alters und mit guter Schulbildung sowie Jugendlichen und Familien mit Kindern getragen“.²²⁶ Die Frage lautet daher, wie sich Netzwerke bilden und längerfristig wirken können, obwohl diese tendenziell aktiven Gesellschaftsgruppen in einer Region unterrepräsentiert sind?

4.2.2 Wahl des Netzwerks

Um valide Erkenntnisse zu tragenden und dauerhaften Netzwerkstrukturen zu erlangen, sollte das zu untersuchende Netzwerk eine gewisse Dauer existiert haben. Ferner sollte eine Vielzahl an Personen beteiligt sein, um auch wirklich für eine ganze Region relevant zu sein. Für die Themen Kooperation und Verantwortung scheint ferner eine breite gesellschaftliche Beteiligung ganz unterschiedlicher Akteure von Vorteil zu sein, um unterschiedlichste Aspekte von Kooperation und Verantwortung beleuchten zu können. Um verschiedene Akteure zusammen zu bringen, braucht es Initiatoren bzw. Träger, welche einen generellen Vertrauensvorschuss genießen und als seriöse Partner weitere Netzwerkaktive gewinnen, ohne im Verdacht zu stehen, Eigeninteressen auf Kosten anderer zu verfolgen. Außerdem sollte eine besondere Glaubwürdigkeit hinsichtlich einer angestrebten Vision oder überzeugender Ziele bestehen, insbesondere wenn Ehrenamtliche für eine Mitarbeit gewonnen werden sollen.

Es wird festgelegt, dass das zu untersuchende Netzwerk zu Beginn der Analyse bereits mindestens zehn Jahre bestanden haben sollte, um Akteure aus verschiedenen Phasen des Netzwerks (Gründung, Übergänge, Ausblicke) befragen zu können. Ferner wird ein starkes ehrenamtliches Engagement als weiteres Kriterium verwendet, um Chancen und Risiken einer vor allem zivilgesellschaftlich getragenen Regionalentwicklung, auch ohne oder mit geringer staatlicher Förderung, zu untersuchen. Damit scheiden alle von staatlichen Akteuren wesentlich bestimmte und mit Fördermitteln finanzierte Netzwerkinitiativen aus: Das wäre beispielsweise die Steinwald-Allianz, die als kommunaler Zweckverband insgesamt 17 Gemeinden in Form des „Gemeindeverbunds Steinwald“ im Landkreis Tirschenreuth vereint. Projekte werden dort vor allem durch staatliche Projektgelder im ILEK-Rahmen finanziert.²²⁷ Eine weitere

²²⁶ Neu (2014), S. 119

²²⁷ Steinwald-Allianz (2021), <https://www.steinwald-allianz.de/%C3%BCber-uns/ilek/>

Initiative, die auch den Landkreis Wunsiedel umfasst, ist seit dem Jahr 2012 der Verein Oberfranken Offensiv e.V.. Seine Struktur als gemeinnütziger Verein soll den Anspruch, „Impulsgeber für die zukunftsweisende regionale und kommunale Entwicklung Oberfrankens sowie als Plattform für die Umsetzung innovativer oberfränkischer Projekte“ zu sein, gerecht werden. Das gewählte Gebiet umfasst allein durch die Namensgebung den gesamten Regierungsbezirk Oberfranken damit auch Städte wie Bayreuth mit weniger Handlungsbedarf in punkto ländlicher Entwicklung.²²⁸ Außerdem existierte es zum Zeitpunkt des Beginns dieser Arbeit erst fünf Jahre.

Die in der jüngeren Vergangenheit gebildeten Initiativen und Netzwerke, meist in der Rechtsform eines Vereins, zeigen vielfältige Möglichkeiten auf, wie zivilgesellschaftliche Akteure ihr Umfeld und ihre Zukunft gestalten möchten. Auffallend ist, dass gerade in ländlichen Räumen Kirche als Institution nach wie vor eine besondere Präsenz und gesellschaftliche Verankerung aufweist.²²⁹ Auch ist die „Institution Kirche mit Gebäuden und Liegenschaften, sozialen Einrichtungen und Diensten weitehrhin in fast jedem Stadt- und Ortsteil“ präsent und nach wie vor prägend.²³⁰ Kirche ist also ein zivilgesellschaftlicher Player, der flächendeckend relevant für eine Vielzahl gesellschaftlicher Aktivitäten vor Ort ist: Vor kurzem veröffentlichte die Deutsche Vernetzungsstelle für ländliche Räume eine Übersicht zu 28 konkreten Projekten aus ganz Deutschland. Diese Initiativen im Rahmen von Netzwerken zwischen einer kirchlichen Gliederung (Gemeinde, Diakonie) – und sei es noch so kleinteilig auf Gemeindeebene – und staatlichen Akteuren der Regionalentwicklung übernahmen Aufgaben innerhalb der Daseinsvorsorge im weiteren Sinne.²³¹

Vor dem Hintergrund der angeführten Kriterien und Erfahrungen erscheint es sinnvoll, ein zivilgesellschaftliches organisiertes Netzwerk mit Beteiligung von Kirche auszuwählen – auch um zu sehen, wie auch ohne staatliche Ko-Finanzierung ein durch ehrenamtliches Engagement bestimmtes Netzwerk funktionieren und zur Entwicklung einer Region beitragen kann.

²²⁸ Oberfranken Offensive (2021), <https://www.oberfranken.de/de/oberfranken-offensiv/verein/satzung.php>, §2

²²⁹ Deutsche Vernetzungsstelle für ländliche Räume (DVS) (2021): LEADER: Kirche macht mit. <https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/service/veranstaltungen/vergangene-veranstaltungen/2021/leader-kirche-macht-mit/>

²³⁰ Meier et al (2018), S. 6

²³¹ Deutsche Vernetzungsstelle für ländliche Räume (DVS) (2021), S. 24ff

Aufgrund dieser Kriterien zur Auswahl einer Region – soziodemographisch und ökonomisch benachteiligt innerhalb Bayerns – und der Art des Netzwerks – Beständigkeit, hoher Grad an ehrenamtlichen Engagement, keine staatliche Förderung, Institution Kirche mit Vertrauensvorschuss – fällt die Wahl zur Beantwortung der Forschungsfragen auf das Netzwerk „Gemeinsam für die Region – Evangelische Kirche und Strukturwandel in Nordostbayern“ (Kurzform: Netzwerk „Gemeinsam für die Region“).

4.3 Methodik der Datenerhebung

Nach der Begründung des gewählten Netzwerks geht es jetzt um die Art der Analyse. Es werden verschiedene Untersuchungsmethoden hinsichtlich ihrer Geeignetheit gegeneinander abgewogen und entsprechend ausgewählt. Zunächst geht es ausschließlich um die Erhebung von Daten.

4.3.1 Methodenüberblick und Begründung der Vorgehensweise

Für die Analyse von Kooperationsprozessen und der Frage nach der Teilung von Verantwortung in einem zivilgesellschaftlich organisierten Netzwerk, das als Beispiel für Selbstresponsibilisierung im Bereich der Regionalentwicklung verstanden werden kann, sind verschiedene Analysemethoden in Betracht zu ziehen.

Oft wird die Methodik der Grounded Theory angewandt, die ursprünglich auf Strauss und Glaser (1967) zurückgeht und im deutschsprachigen Raum seit dem Erscheinen eines Grundlagenbuches von Strauss (1991) für primär sozialwissenschaftliche Fragestellungen verwendet wird. Das Ziel dieser Methode ist, biographisch geprägte Haltungen und Prozessen von Menschen zu ergründen und neue Theorien aus einer qualitativen Datenerhebung mittels Interviews zu entwickeln. Die Forschenden sollen hierdurch Wege „zum eigenständigen theoretischen Denken, zum kreativen Erfinden und Entwickeln sozialwissenschaftlicher Konzept-Welten“ aufgezeigt werden. Darauf aufbauend entwickelte sich in den vergangenen Jahren die sog. Reflexive Grounded Theory, welche durch ein Methodenlehrbuch nach Breuer et al (2009) zuerst begründet wurde. Breuer et al (2018) stellen als Handreichung ein ausführliches Methodenhandbuch zur Verfügung. Die Weiterentwicklung in Form des „Reflexiven“ streicht

die „Bedeutung der Person des/der Forschenden und der Forschungsinteraktion für die Erkenntnisbildung“ heraus.²³²

In dieser Dissertationsarbeit stehen weniger biographische Bindungen sondern einzelne Themen wie Kooperation, die Teilung von Verantwortung und die Wirkweise von Netzwerkarbeit im regionalwissenschaftlichen Kontext im Vordergrund. Diese spezifischen, inhaltlichen Fragen dienen also nicht dem Ziel, grundlegende neue Theoriekonzepte zu entwerfen. Vielmehr sollen diese Forschungsthemen mithilfe der geführten Interviews mit Akteuren des ausgewählten Netzwerks im Hinblick auf Erkenntnisse zur Regionalentwicklung behandelt werden. Ferner spielt die Bedeutung des Forschenden eine weniger akzentuierte Rolle als in der Vorgehensweise der (Reflexiven) Grounded Theory, bei deren Analyseform „die Sättigung der generierten Theorie und nicht (...) die kategorienbasierte Analyse des Materials“ gilt.²³³ Des Weiteren würde bei der Anwendung einer Vorgehensweise gemäß der Grounded Theory-Methode nicht das gesamte Material codiert.²³⁴ Auch weitere Forschungsmethoden wie Netzwerkkarten, die ebenso eher biographische, persönliche Beziehungen ins Zentrum der Analyse stellen, scheiden deshalb aus.

Eine weitere Möglichkeit für Netzwerkanalysen sind quantitative Verfahren wie die **Nutzwertanalyse**. Dabei wird das bürgerschaftliche oder freiwillige Engagement dergestalt erfasst, dass die Projektteilnehmenden in Workshops intersubjektiv einzelne menschliche Charakteristika wie „soziale Zufriedenheit“ oder „Kompetenzgewinn“ messbar auf metrischen Skalen bewerten. Dieses Datenerhebungsverfahren wird auch als „Ergänzung zu traditionellen Methoden zur Analyse der Wirtschaftlichkeit“ angesehen.²³⁵

Netzwerkanalyse mithilfe von **Netzwerkkarten** ist eine weitere Analysemethode für Akteure, die mit anderen im Sinne eines gemeinsamen Ziels interagieren. Hierbei werden alle „relevanten Sozialbeziehungen“ jedes Netzwerkmitglieds beleuchtet und graphisch in spinnennetzartiger Kartenform in Form konzentrischer Kreise dargestellt rund um das jeweilige „Ich“ im Kern. Je nach Grad der Intensität des Kontakts zu spezifischen Personen werden dieser näher zum Mittelpunkt oder an den äußersten Kreis eingetragen. Verschiedene Kreissektoren wer-

²³² Breuer et al (2018), S. 2

²³³ Kuckartz (2018), S. 82

²³⁴ Ebd. S. 82

²³⁵ Katholische Stiftungsfachhochschule München (2017), S. 12

den trichterförmig zum Kern hin verschiedenen Lebensbereichen zugeordnet: bei einer Netzwerkanalyse wäre das Netzwerk, in dem ehrenamtlich Teilnehmende eine begrenzte Stundenanzahl pro Woche verbringen können, nur ein kleiner Teilbereich. Bei dieser Vorgehensweise stünde also nicht das Netzwerk, sondern die jeweilige Person im Vordergrund: „die Frage der sozialen Verortung (ist) ganz wesentlich verknüpft (..) mit dem Beziehungsnetz, das eine Person im Verlauf ihrer Biographie erworben bzw. gestaltet hat“.²³⁶

Um dem Forschungsziel und dem Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit gerecht zu werden, wird eine Kombination aus einer Dokumentenanalyse als Vorstufe und Ergänzung sowie Leitfaden-gestützte Experteninterviews als zentrale Methode der Datenerhebung angewandt, welche um eine fotografische Dokumentation von intrinsischen und extrinsischen Motivationsfaktoren ergänzt wird. Im Folgenden werden diese als adäquat erachteten Wege der Datenerhebung und der Datenauswertung näher ausgeführt und anhand der Charakteristika des zu untersuchenden Netzwerks begründet.

4.3.2 Dokumentenanalyse

Zur Arbeit des Netzwerks „Gemeinsam für die Region – Kirche und Strukturwandel in Nordostbayern“ existiert Material zur Analyse in Form von Tagesordnungen von Sitzungen, Mailverkehr zur Vorbereitung von Sitzungen von Arbeitskreisen und Veranstaltungen. Dabei kann „Material“ als Überbegriff von Dokumenten und Quellen bezeichnet werden, wobei ein enges Verständnis des Dokumenten-Begriffs „die schriftlich vorliegenden Äußerungen, also z.B. Urkunden, Rechtstexte, Verwaltungsakten, Geschäfts oder Privatakten“ umfasst.²³⁷ Diesem Verständnis folgend werden in dieser Arbeit Dokumente als alle verfügbaren schriftlichen Unterlagen in gedruckter wie digitaler Form verstanden, welche die drei hauptamtlichen Geschäftsführer des Netzwerks in ihrer jeweiligen Wirkungszeit gesammelt und für diese Arbeit zur Verfügung gestellt haben. Für den Zeitraum von März 2006 bis einschließlich Juli 2019 liegen diese Unterlagen in Form von neun Ordnern sowie 120 Dateien vor.²³⁸ Darüber hinaus gibt es Tagungsbände zu einzelnen Tagungen, die in Arbeitstreffen im Netzwerk vorbereitet und von

²³⁶ Höfer et al (2006), S. 272

²³⁷ Glaser (2010), S. 366

²³⁸ Teilweise liegen dieselben digitalen Dateien in Word und pdf-Dateien vor. Ebenso finden sich regelmäßig mehrere Kopien von Tagesordnungen, Sitzungsprotokollen oder Einladungen. Für die Bereitschaft und Offenheit aller Geschäftsführer sei herzlich gedankt!

Akteuren des Netzwerks durchgeführt wurden. Ferner gibt es Veröffentlichungen von Geschäftsführern in Sammelbänden zum Thema Netzwerk sowie eine eigene Zwischenreflektion in Form eines Heftes aus dem Jahr 2011.²³⁹ Vor dem Hintergrund, dass „Quellen den historischen Prozeß nur fragmentarisch, ausschnittshaft und selektiv widerspiegeln“ können und nur das „analysiert werden kann (...), was noch übrig geblieben und zugänglich ist“²⁴⁰ sollte Klarheit über den Zweck einer Analyse dieser Dokumente über das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ bestehen.

Der Hauptzweck der einbezogenen Dokumente besteht darin, den Interviewleitfaden zu entwerfen und Interviewaussagen abzusichern. Ferner dienten die schriftlichen Dokumente, die zeitnah zum jeweiligen Geschehen verfasst wurden vereinzelt zur Überprüfung der Angaben aus den Leitfaden-gestützter Experteninterviews, in denen Aussagen über die persönlichen Einblicke und Erfahrungen getroffen wurden, die manchmal einige Jahre zurücklagen. Ferner half die Analyse von Dokumenten zur inhaltlichen Ergänzung von Erinnerungslücken. Zum dritten ist es denkbar, dass manche Interviewpartner negative Erinnerungen – obwohl explizit nach Grenzen und Herausforderungen im Netzwerk befragt – bewusst oder unbewusst in den Interviews verschweigen, um das Netzwerk in einem besonders positiven Licht dastehen zu lassen. Da es sich weitestgehend um ehrenamtliches Engagement im Netzwerk handelt, wäre es denkbar, dass Interviewpartner unschöne Erinnerungen an Fehlschläge und Scheitern nicht zulassen. Auch hier kann durch eine Gesamtschau von z. B. Sitzungsprotokollen das Bild über die Arbeit des Netzwerks objektiver und vollständiger werden. Letztlich scheint alleine der beträchtliche Umfang an schriftlichen Dokumenten zum Verständnis der zu untersuchenden Netzwerkprozesse im Rahmen dieser Arbeit unerlässlich. Dies kann durch die Einbeziehung der verfügbaren Dokumente in die Analyse erreicht werden.

4.3.3 Leitfaden-gestützte Interviews mit Akteuren des Netzwerks

Um die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Prozesse in dem Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ zu ergründen, liegt eine wissenschaftliche, qualitative Befragung der Beteiligten nahe. Als insbesondere in der qualitativen Sozialforschung verbreitete Daten-

²³⁹ Evangelisches Bildungs- und Tagungszentrum Bad Alexandersbad (2011)

²⁴⁰ Reh (1995), S. 204

erhebungsform gilt das sog. Experteninterview: „Das Experteninterview eignet sich zur Rekonstruktion komplexer Wissensbestände, (...) als eigenständiges Verfahren als auch im Rahmen eines Methodenmix(es)“.²⁴¹

Ein entscheidender Punkt ist die Bestimmung der jeweiligen Experten: Welche der über fast fünfzehn Jahre beteiligten Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen sollen als Experten verstanden werden? Um einen Beitrag zum Verständnis komplexer Wissensbestände leisten zu können, müssen die Beteiligten über einen längeren Zeitraum aktiv in mindestens einem Netzwerk (Runder Tisch, Kernteam, Arbeitskreis) mitgewirkt haben. Als Bedingung für die Auswahl als Experte bzw. Expertin wurde ein Zeitraum von drei Jahren aktiver Mitarbeit gesetzt.²⁴² Dieser Mindestzeitraum erscheint insofern wichtig, da sich manche Gremien – wie z.B. der sog. Runde Tisch (aber auch einzelne Arbeitskreise in der Übergangszeit zwischen zwei hauptamtlichen Geschäftsführern) – auch nur ein oder zwei Mal im Jahr trafen. Deshalb wird davon ausgegangen, dass alle Befragten zum Netzwerk als Untersuchungsgegenstand sowie über Kooperationsbeziehungen und die Frage nach der Teilung von Verantwortung profunde Auskünfte geben können, da sie über eigenes Erfahrungswissen verfügen. Wie in der entsprechenden Forschungsliteratur üblich, erfolgte die Auswahl auf Basis von Empfehlungen der Interviewpartner:innen. Als Ausgangspunkt wurden die Initiatoren des Netzwerks im Jahr 2005 sowie der aktuellen Geschäftsführung gewählt und nach aus ihrer Sicht relevanten Interviewpartner konkret gefragt – auch um einen möglichst hohen Grad an Reflektion und inhaltlicher Substanz der Interviewpartner zu gewinnen. Ebenso wurde ergänzend in den zur Verfügung gestellten Dokumenten Protokollen und Teilnehmerlisten des Netzwerks nach relevanten Gesprächspartnern gesucht. Um sowohl die kommunale als auch die regionale Perspektive zu gewinnen, wurde ferner darauf geachtet, dass lokale Akteure wie Bürgermeister:innen oder Mitarbeiter:innen in der Verwaltung als auch überregional Aktive wie ein ehemaliger Landrat oder Verantwortungsträgerinnen in Kirche und Wirtschaft mit regionalen Aufgabefeldern befragt wurden. Es ist davon auszugehen, dass sich das Verständnis von Verantwortung, die Motivation zur Mitarbeit oder die Haltung zu Kooperation zwischen beispielsweise

²⁴¹ Meuser und Nagel (2010), S. 457

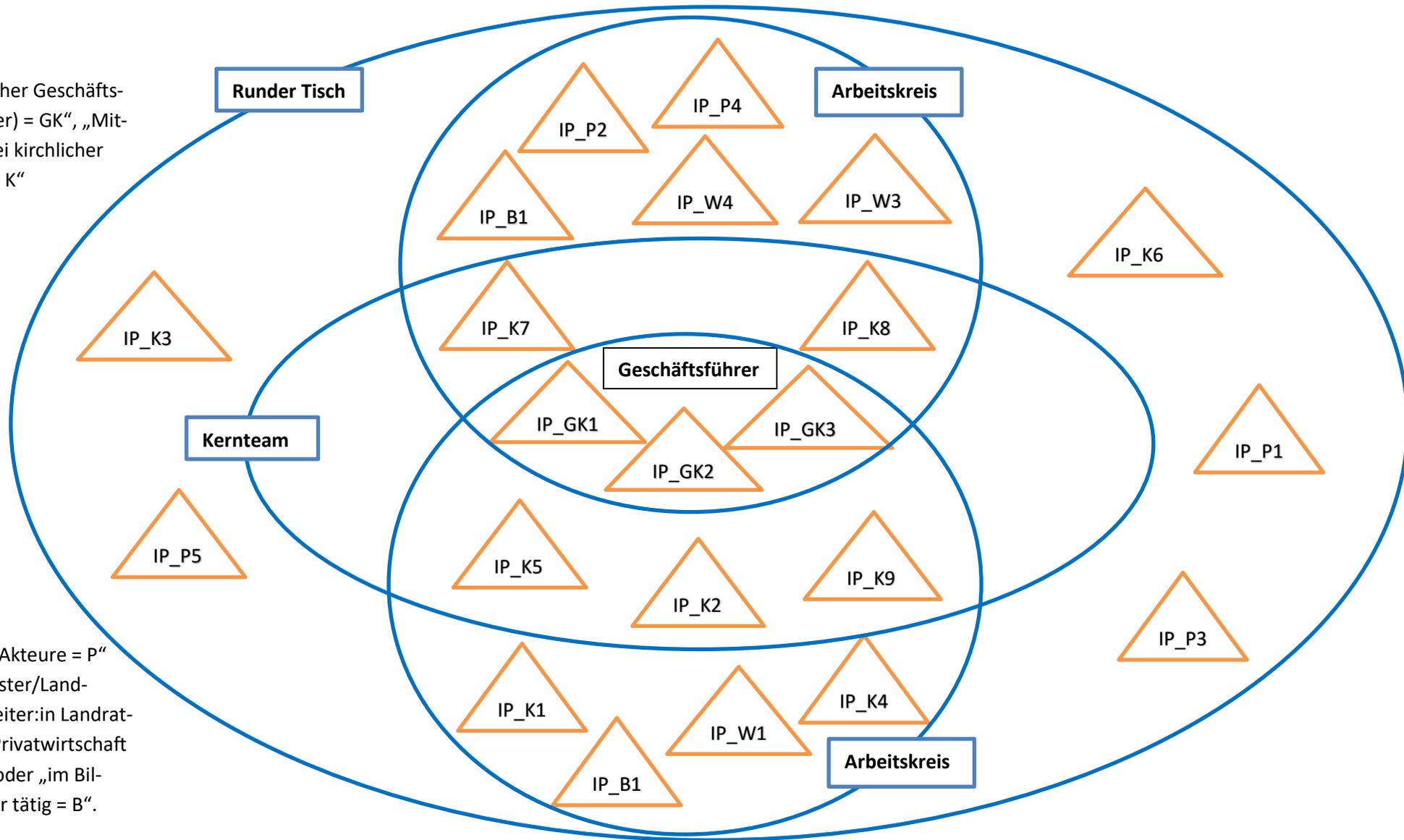
²⁴² Diese Bedingung erfüllten schließlich 22 von 23 Interviewten. Eine Person wurde trotz einer deutlich kürzeren aktiven Zeit von wenigen Monaten dennoch als Expertin betrachtet, da sie als selbstständige Gewerbetreibende eine wichtige Perspektive aus der Privatwirtschaft auf Netzwerkaktivitäten geben konnte.

Vertretern aus der Privatwirtschaft, verbeamteten Pfarrern und anderen durchaus unterscheidet. Es wurden jeweils mindestens drei Interviewpartner:innen mit demselben beruflichen Hintergrund ausgewählt, im nicht-kirchlichen Bildungssektor allerdings nur zwei gefunden.²⁴³

Grundsätzliche Anforderungen an Interviewpartner:innen aus dem wissenschaftlichen Anspruch des Erkenntnisgewinns heraus dürfen als erfüllt gelten, da sich alle Befragte entweder qua Funktion in Vereinen, Verbänden, Unternehmen oder der Kirche auf einem gewissen hohen kognitiven Niveau bewegen und auch anderweitig als engagiert und vernetzt gelten. Die Leitfaden-gestützten Experteninterviews stellen den klaren Kern der Datenerhebung in dieser Arbeit dar. Eine Übersicht über die Verteilung der interviewten Akteure gemäß ihrer Art der Einbindung ins Netzwerk (Runder Tisch, Kernteam, Arbeitskreis, Geschäftsführer) und ihrem beruflichen Hintergrund zeigt Abbildung 4.3.

²⁴³ Die beruflichen Hintergründe werden zur unmittelbaren Zuordenbarkeit als Kürzel bei der Zitation der Textstellen beim jeweiligen Interviewpartner angehängt, z.B. IP_W1, IP_K3 oder IP_P5 (vgl. Abb. 4.3)

„hauptamtlicher Geschäftsführer (Pfarrer) = GK“, „Mitarbeiter:in bei kirchlicher Einrichtung = K“



„Politische Akteure = P“
 (Bürgermeister/Landrat/Mitarbeiter:in Landratsamt), „in Privatwirtschaft tätig = W“ oder „im Bildungssektor tätig = B“.

Abb. 4.3: Interviewte Personen und ihre organisatorische Einbindung in das Netzwerk Gemeinsam für die Region modellhaft mit zwei Arbeitskreisen – Angaben aus Protokollen des Netzwerks und Interviews, eigene Abbildung

4.3.3.1 Konzeption des Interviewleitfadens

Als Ausgangspunkt bilden die Forschungsfragen für diese Arbeit das thematische Grundgerüst des Fragebogens in allgemeiner Form (Teilung von Verantwortung, Kooperation, Herausforderungen und Kriterien für erfolgreiche Netzwerkarbeit). Die einzelnen Fragen in jedem Themenfeld wurden offen formuliert, so dass eine Grundlage für einen möglichst breiten induktiven Erkenntnisgewinn durch ausführliche und reflektierte Antworten geschaffen wurde. Dies wird in der soziologischen Methodenliteratur auch gefordert, denn die „Zielgröße ist das Prinzip der Offenheit, d.h. unabhängig vom Interviewtypus ist eine Haltung zu erlernen, die dem Gegenüber Raum für die Entfaltung seiner oder ihrer Sichtweise einräumt, sei es eine Haltung „gleichschwebender Aufmerksamkeit“, eine ethnomethodologische Haltung der „Indifferenz“ und/oder die „bewusste und kontrollierte Steuerung der Interviewkommunikation und -interaktion dort, wo diese Interventionen notwendig sind“.²⁴⁴

Bei der Ausformulierung der einzelnen Fragen wurden die vorhandenen Netzwerkdokumente wesentlich berücksichtigt. Die Frageformen wurden variiert, um über kreative Methoden das Erinnerungsvermögen der Interviewten zu stärken: Insbesondere zu Beginn der Interviews wurden Steuerungsfragen verwendet. Diese auch als „Rückgriff-Technik“ bezeichnete Art der immanenten Fragestellung hat das Ziel, die Motivation des bzw. der Befragten zur Mitarbeit im Netzwerk Gemeinsam für die Region nachzuspüren und zum Nachdenken anzuregen.²⁴⁵ Gerade im letzten Teil des Interviews wurde für die Priorisierung von Motivations- und Demotivationsfaktoren in Kärtchenform genügend Zeit gegeben. Die gestellten Fragen zur Motivation der Mitarbeit rekurriert auf die eingangs gestellte offene Frage nach den Gründen der Mitarbeit. Diese andere Form der Fragestellung hatte auch den Hintergedanken der Validation der Angaben jedes Interviewpartners. Kaum verwendet wurden in der Erstellung des Interviewleitfadens Aufrechterhaltungsfragen, da die Gefahr impliziter Unterstellungen entsteht. Die Fragen sollten so offen wie möglich im Rahmen des thematischen Erkenntnisinteresses und möglichst ohne jede Suggestion formuliert werden, auch wenn es durchaus allgemeine Argumente für Suggestionsfragen gibt.²⁴⁶

²⁴⁴ Helferich (2011), S. 51

²⁴⁵ Nach dem „Warum haben Sie mitgearbeitet?“ folgte „Gab es einen speziellen Grund für Ihre Mitarbeit?“

²⁴⁶ vgl. Helferich (2011), S. 105

4.3.3.2 Organisation und Durchführung der Interviews

Bereits zu Beginn dieses Unterkapitels wurden die Kriterien für die Auswahl der Interviewpartner erläutert. Schlussendlich wurden 23 Interviews in zwei Zeiträumen geführt. Den angefragten Gesprächspartner:innen wurde in Form eines persönlichen Briefes das Forschungsthema, der Verfassers der Dissertation als Teil des Forschungskollegs „Dörfer in Verantwortung“ sowie die vermutete Relevanz des Interviewten für die Fragestellung erläutert wurde. Die Antwortquote lag letztlich bei ca. 90% aller via E-Mail oder Brief Angeschriebenen. Fast alle Antwortenden erklärten sich zu einem Interview bereit. Die Vorlaufzeit der Terminierung des Interviews dauerte von wenigen Tagen bis hin zu etwa einem Monat je nach Termin kalender des Interviewten. Nach einem Pre-Test Interview mit einem persönlich bekannten langjährigen Mitglied des Netzwerks wurden in der ersten Runde insgesamt zwölf Interviews und in einer zweiten Runde elf weitere Gespräche geführt. Die erste Interviewphase dauerte von Juni 2018 bis November 2018 mit überwiegend kirchlichen Vertretern sowie zwei der drei (kirchlichen) Geschäftsführer, um einem spezifischen, kirchlichen Charakter des Netzwerks nachzugehen. Mit den Erfahrungen der ersten Interviewrunde und der ersten Auswertungsschritte wurde der Fragebogen (leicht) angepasst, insbesondere da in der zweiten Runde auch kommunalpolitische Akteure als Gesprächspartner zur Verfügung standen: Im Zeitraum von März 2019 bis Mai 2019 fand die zweite Interviewphase statt.

Die Interviews auf Basis des Leitfadens dauerten je nach Gesprächsfluss, Auskunftsfreude und Erinnerungsfähigkeit an zum Teil Jahre zurückliegendes Engagement zwischen 37 Minuten und einer Stunde und zwölf Minuten. Die überwiegend offenen Fragen ermöglichten teils sehr ausführliche Antworten, die gewünscht waren und in aller Regel auch zugelassen wurden. Die verwendeten Leitfäden für die erste und zweite Interviewrunde sind im Anhang in Abschnitt I einzusehen.

4.3.4 Fotografische Dokumentation von Motivation und Demotivation der Akteure

Als wesentlichen Faktor für eine zielorientierte und aktive Arbeit, die positive Wirkungen für die Kommunal- und Regionalentwicklung auch tatsächlich entfaltet, braucht es eine adäquate Motivation der Teilnehmenden. Diese handlungsleitenden Gründe zu erforschen scheint vor allem deshalb geboten, da es sich um ein ehrenamtliches Netzwerk handelt: eine übliche Motivationsquelle in Form von Geld scheidet aus.

Als Ergänzung zu der qualitativen Analyse wurde am Ende der Leitfaden-gestützten Experteninterviews ein quantitatives Element der Datenerhebung verwendet, das aus der Motivationsforschung stammt wie sie empirisch auch in Experimenten der psychologischen Spieltheorie verwendet wird. Nach dem jeweiligen Interview, in dem die Befragten über ihre Rolle im Netzwerk und die Aktivitäten allgemein sowie die Wirkungen auf die Region reflektiert hatten, bekam jede Befragte und jeder Befragter etwa ein Dutzend Kärtchen, die mit verschiedenen möglichen Beweggründen für ihr Engagement beschriftet waren. Diese sollten dann priorisiert angeordnet werden mit den wichtigsten Aussagen ganz oben. Dazu gab es die Möglichkeit, auf leere Kärtchen weitere, individuelle Anreize für ihr Engagement aufzuschreiben und einzuordnen. Gänzlich unpassende Aussagen konnten weggelegt werden. Mit derselben Vorgehensweise wurden anschließend auch mögliche Demotivationsfaktoren priorisiert, die die Akteure während der aktiven Mitarbeit im Netzwerk bei sich wahrgenommen hatten.

Diese methodische Vorgehensweise direkt im Anschluss an das Interview soll dazu dienen, dass die Befragten durch das Gespräch wieder an ihre tatsächlichen Beweggründe erinnert werden – zumal für einige Befragte der Zeitraum ihres Engagements auch schon mehrere Jahre zurücklag. Zum anderen können zuvor im Interview gegebenen Antworten auf die direkte Frage zu ihrer Motivation des Mitwirkens überprüft werden. Ferner bietet sich ein Überblick über intrinsische wie extrinsische Motivatoren an, die auch zu Beginn der Interviews angesprochen wurden die dann eben am Ende des Interviews durch die gewählte Vorgehensweise mit Kärtchen weiter differenziert wurden.

Auf Basis der Motivationsforschung lassen sich sechs theoretisch fundierte Teilkategorien von Motivationslagen finden: ²⁴⁷ „extrinsisch-tätigkeitsbezogen“, „extrinsisch-beziehungsbezogen“, (extrinsisch) soziale Normen und, analog, „intrinsisch-tätigkeitsbezogen“, „intrinsisch-beziehungsbezogen“ und (intrinsische) soziale Normen. Diesen Unterkategorien wurden dann Thesen zugeordnet, die von den Mitgliedern in Projekten eines zivilgesellschaftlichen Netzwerks erlebt werden können und handlungsleitend sein konnten. Eine Übersicht zu den von den Interviewpartner:innen gelegten Kärtchen findet sich im Anhang im Abschnitt VI.

²⁴⁷ Wiens (2013), S. 81-83

4.4 Methodik der Datenauswertung – inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz

Um aus den transkribierten Interviews möglichst fundierte Antworten auf die eingangs formulierten Forschungsfragen zu erhalten, werden in der Methodenliteratur verschiedene Vorgehensweisen diskutiert. Eine adäquate Art der Auswertung erfordert sowohl den erhobenen Daten (Interviewtexte) als auch dem Forschungsinteresse gerecht zu werden. Die Wahl der Auswertungsstrategie soll insbesondere von der „Zielsetzung der Erhebung (und) ihren Fragestellungen“ abhängig gemacht werden.²⁴⁸ Hierfür bietet sich die Methode der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) an, welche den Ansatz von Mayring (2015) kritisch aufgreift und verfeinert. Die Vorteile dieser Vorgehensweise können wie folgt zusammengefasst werden:²⁴⁹

1. Die kategorienbasierte Vorgehensweise und die Zentralität der Kategorien für die Analyse.
2. Das systematische Vorgehen mit klar festgelegten Regeln für die einzelnen Schritte.
3. Die Klassifizierung und Kategorisierung der gesamten Daten und nicht nur eines Teils derselben.
4. Die von der Hermeneutik inspirierte Reflexion über die Daten und die interaktive Form ihrer Entstehung.
5. Die Anerkennung von Gütekriterien, das Anstreben der Übereinstimmung von Codierenden.²⁵⁰

Grundsätzlich ist anzumerken, dass es die eine qualitative Inhaltsanalyse nicht gibt – es können stattdessen verschiedene Formen der Inhaltsanalyse unterschieden werden.²⁵¹ Kuckartz (2018) beschreibt drei dieser Vorgehensweisen ausführlich: die inhaltlich-strukturierende, die

²⁴⁸ Schmidt (2010), S. 484

²⁴⁹ Kuckartz (2018), S. 26

²⁵⁰ Da diese Arbeit eine Eigenleistung, aufgrund der Natur der Sache (Dissertation), darstellt, existiert nur ein Codierer, so dass dieser fünfte Vorteil nicht zum Tragen kommen kann.

²⁵¹ Schreier (2014), S. 1

evaluative und die typenbildende qualitative Inhaltsanalyse.²⁵² Die für den Forschungsgegenstand des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ als am geeignetsten erachtete Vorgehensweise – die inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse – kann wie folgt beschrieben werden:

Kern der inhaltlich-strukturierenden Vorgehensweise ist es, am Material ausgewählte inhaltliche Aspekte zu identifizieren, zu konzeptualisieren und das Material im Hinblick auf solche Aspekte systematisch zu beschreiben – beispielsweise im Hinblick darauf, was zu bestimmten Themen im Rahmen einer Interviewstudie ausgesagt wird. Diese Aspekte bilden zugleich die Struktur des Kategoriensystems; die verschiedenen Themen werden als Kategorien des Kategoriensystems expliziert.²⁵³

Ein weiterer Vorteil dieser Analyseform ist die Zulässigkeit der „deduktiv-induktiven Kategorienbildung“, die für die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse typisch ist: Es wird mit A-Priori-Kategorien (deduktive Kategorienbildung) basierend auf der Forschungsfrage begonnen. Diese unabhängig vom Datenmaterial der Interviews gewählten Hauptkategorien werden dann an den Interviewskripten „präzisiert, modifiziert und differenziert“ (induktive Kategorienbildung).²⁵⁴ Diese Vorgehensweise wird für die empirische Untersuchung des Netzwerks zur Regionalentwicklung gewählt, um die Forschungsfragen so ergebnisoffen und gründlich wie möglich zu beantworten.

Die Auswertungsarbeit verläuft in mehreren Schritten und wird anhand des Schemas in Abbildung 4.4 dargestellt:

²⁵² Kuckartz (2018), S. 97ff

²⁵³ Schreier (2014), S. 5

²⁵⁴ Kuckartz (2018), S. 64f und S. 95f

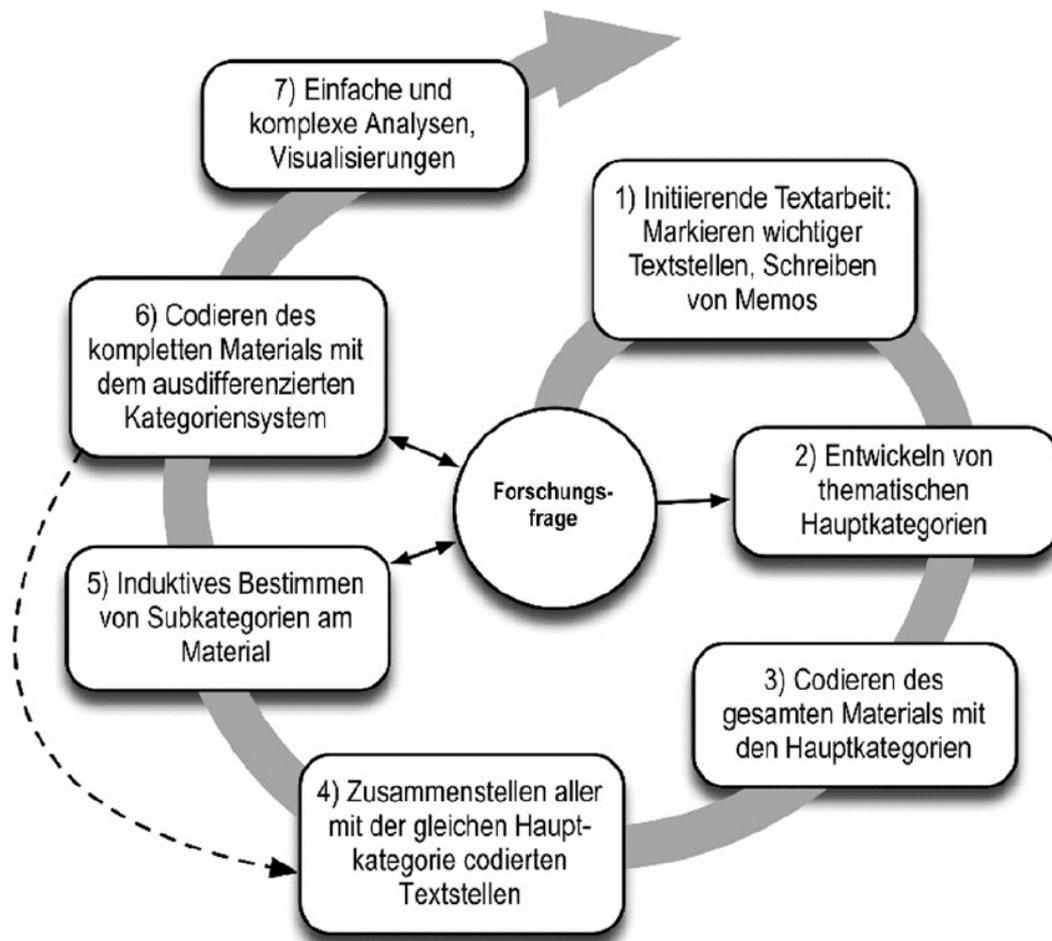


Abb. 4.4: Ablaufschema der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018, S. 100)

Das allgemeine Auswertungsschema aus Abbildung 4.4 wird wie folgt beim untersuchten Netzwerk angewendet: Als Ausgangspunkt und im Zentrum steht die Frage nach Kooperation und Verantwortungsteilung in einem Netzwerk zur Regionalentwicklung und die daraus für die Kommunal- und Regionalentwicklung erzielten Wirkungen im weitesten Sinne. Die einzelnen drei, nach der Bestimmung der Region und des darin zu untersuchenden Netzwerks nun präziser zu formulierenden, Teilforschungsfragen lauten wie folgt:

- (1) Was kann aus den Aktivitäten des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ – Evangelische Kirche und Strukturwandel in Nordostbayern für die Teilung von Verantwortung auf lokaler wie regionaler Ebene gelernt werden?
- (2) Wie wird Kooperationsbereitschaft auf den verschiedenen Ebenen durch das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ begünstigt?
- (3) Welche Herausforderungen für Netzwerkbildung gibt es? Was sind Kriterien mit im Hinblick auf Regional- und Kommunalentwicklung erfolgreiche Netzwerkarbeit?

Im Folgenden wird die Anwendung der allgemeinen Schritte des Ablaufschemas in dieser Arbeit gemäß den einzelnen Stufen kurz beschrieben:

1) Bereits das Erstellen der Transkript-Texte der mit Aufnahmegerät aufgezeichneten Interviews bestand aus intensiver Textarbeit. Alle Interviews wurden durch den Autor selbst sorgfältig transkribiert.

2) Abgeleitet aus der Forschungsfrage und den drei Unterfragen werden drei Hauptkategorien formuliert, denen nach und nach bei der Auswertung der Interviews relevante Textstellen zugeordnet werden.

3) - 5) Diese Schritte des Codierens des gesamten Materials wurden aus arbeitsökonomischen Gesichtspunkten parallel durchgeführt, bei dem „induktiv die Bildung von Subkategorien“ vorgenommen wird und so auch neue Teilaspekte der Forschungsfragen hervortreten.²⁵⁵ Durch die Verwendung der Analysesoftware MAXQDA erfolgt die Zusammenstellung aller mit derselben Hauptkategorie markierten Textstellen automatisch und übersichtlich.

6) Nach der Codierung der ersten drei Interviews differenzierte sich das Code-System ab dem vierten Interview nicht weiter aus. Daher wurden alle verbleibenden Interviewskripte als auch die ersten drei Interviews erneut auf Textstellen zu allen Hauptthemen und herausgebildeten Sub-Themen (Sub-Codes) durchsucht, so dass alle 23 Interviews mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem codiert wurden.²⁵⁶

7) Bei der Erfassung der Häufigkeit von angegebenen Motivations- und Demotivationsfaktoren wurde eine übersichtliche Tabellenform gewählt. Auf weitere Visualisierungen (z.B. Wortwolken) wurde aufgrund von Zweifeln an der Aussagekraft weitestgehend verzichtet und stattdessen der Fokus auf komplexe Textanalysen gelegt.

Das Ablaufschema in Abbildung 4.3 vermerkt allerdings nicht einen für diese Arbeit zusätzlich durchgeführten, wesentlichen Analyseschritt zwischen den Stufen 6) „Codieren des kompletten Materials...“ und 7) „Einfache und komplexe Analysen,...“: **thematische Summaries**.

²⁵⁵ Kuckartz (2018) S. 96

²⁵⁶ Das vollständige Code-System befindet sich in Anhang im Abschnitt V

Diese Summaries können themenübergreifend und fallbezogen, also Zusammenfassungen der Angaben eines Interviewten zu allen Themen, oder fallübergreifend für ein spezielles Unterthema aus allen Interviews sein. In dieser Arbeit wird die letztere inhaltliche Verdichtungsform gewählt, da keine vertiefende (psychologische) Analyse der Interviewten, sondern die in den Interviews geäußerten Angaben zu Kooperation, Verantwortungsübernahme und -teilung sowie die Netzwerkwirkfaktoren allgemein im Fokus stehen sollen.

Der Schwerpunkt wurde auch deshalb auf diese thematisch orientierten Summaries gelegt, da diese in der Fachliteratur als ein „analytisch sehr effektiver Arbeitsschritt“ angesehen werden: Zu jedem Thema und Unterthema können aus einer gemeinsamen Betrachtung der Angaben aller Interviewten durch „Komprimierung und Abstrahierung an analytischer Kraft und Evidenz“ gewonnen werden.²⁵⁷ Trotz dieser zusätzlichen Arbeit können so „Äußerungen quasi durch die Brille der Forschungsfrage betrachtet und entsprechend reduziert“ werden.²⁵⁸

Aus diesen Gründen wurde bei der Auswertung der Interviews viel Zeit auf Zusammenfassungen der jeweiligen Textstellen einer Person zu einem Unterthema und auf die weitere Verdichtung in Form einer thematischen Aggregation der Angaben aller Personen zum jeweiligen Thema mit eigenen Worten verwendet. Besonders aussagekräftig erscheinende Formulierungen wurden als Zitate auch in den Zusammenfassungen beibehalten und mit den Textstellen der Transkripte angegeben. Dies wird auch in anderen neueren Forschungsarbeiten zu gleichwertigen Lebensverhältnissen mit qualitativer Forschungsmethodik praktiziert, denn: „die Auswahl von Originalzitaten aus den Gesprächen (...) gibt die Vielfalt übereinstimmender, aber auch abweichender Einschätzungen wieder.“²⁵⁹

²⁵⁷ Kuckartz (2018), S. 115

²⁵⁸ Ebd., S. 112

²⁵⁹ Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2019), S. 34

5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung des Netzwerks „Gemeinsam für die Region – Evangelische Kirche und Strukturwandel in Nordostbayern“

Auf Basis der eingeführten Konzepte von Kooperation in Netzwerken, der wichtigen Rolle von Vertrauen für die Aufrechterhaltung von Kooperationsbeziehungen sowie der Übernahme von Verantwortung soll das in Abschnitt 4.1 ausgewählte Netzwerk „Gemeinsam für die Region – Evangelische Kirche und Strukturwandel in Nordostbayern“ (Kurzform: Netzwerk „Gemeinsam für die Region“) mit den in Abschnitt 4.2 und 4.3 beschriebenen Methoden analysiert werden. Beginnend mit einem Blick zurück in die Gründungsphase des Netzwerks werden – nicht strikt chronologisch, sondern immer an den Forschungsfragen orientiert – der Prozess von Kooperation, das Verständnis und die Teilung von Verantwortung sowohl die Wirkfaktoren des Netzwerks für die Entwicklung der Region erforscht.

5.1 Hintergründe und Arbeitsfelder des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“

„Daß das Dorf heute in der DDR ganz besonders Anforderungen an die Kirche und ihre eigene Bereitschaft zum Strukturwandel stellt, braucht nicht besonders begründet zu werden.“²⁶⁰

Diese kirchlich dokumentierte Aussage aus den frühen 60er Jahren entstammt dem Fokus auf die damalige DDR, deren periphere ländliche Räume anhand sozioökonomisch und demographisch Indikatoren im Vergleich zu anderen ländlich geprägten Gebieten in Westdeutschland auch heute noch Entwicklungsbedarf aufzeigen. Ferner bringt dieses Zitat zum Ausdruck, dass die Kirche „das Dorf“ und dessen Herausforderungen im Blick hat – und dass bereits aus einem fast 60 Jahre zurückliegenden Jahrbuch eine Selbstverständlichkeit der verfassten Evangelischen Kirche verdeutlicht wird, im allgemeinen Strukturwandel eine Rolle zu spielen. Mit Verweis auf die Bibel und die Barmer Theologische Erklärung wird festgestellt: „... auch in der Minderheitensituation sind wir für alle da.“²⁶¹ Tatsächlich knüpfen im 21. Jahrhundert nicht nur in Ostdeutschland verschiedene Stellungnahmen und Initiativen an diese Tradition an. Auf diese theologische Haltung bezieht sich auch die Netzwerkinitiative im Raum Steinwald/Fichtelgebirge in Nordostbayern im Grenzbereich zwischen der nördlichen Oberpfalz und Oberfranken.

²⁶⁰ Bartels, M. (2014), S. 105

²⁶¹ Ebd. S. 106

Das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ entstand in einem längeren Prozess von Gesprächen und Aushandlungsprozessen verschiedener kirchlicher Akteure. Entscheidungen zur Einrichtung eines hauptamtlichen Stellendeputats benötigten Vorbereitungen, Überzeugungskraft und damit verbunden auch Zeit. Ferner gehören zur Gründungsgeschichte des Netzwerks gewisse Vorläuferprojekte, die in den Jahren 2002 bis 2004 eine Grundlage für die offizielle Gründung des Netzwerks im Jahr 2005 bildeten. Das geographische Gebiet erstreckt sich über die Dekanate Naila, Hof, Münchberg, Bad Berneck, Selb, Wunsiedel und Weiden mit einem Schwerpunkt auf die Umgebung um Bad Alexandersbad im Dekanat (und Landkreis) Wunsiedel i. Fichtelgebirge aufgrund des Sitzes der Stelle der Geschäftsführung.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden in einem ersten Schritt sowohl aus den geführten Experteninterviews die Gründungsbedingungen und das Leitbild herausgearbeitet sowie die Entwicklung der Arbeitsstrukturen im Netzwerk über die Zeit untersucht. Hierbei werden die verschiedenen thematischen Arbeitsfelder des Netzwerks berücksichtigt. Hierfür geben die zur Verfügung gestellten Dokumente durch die Geschäftsführer genaue und verlässliche Auskünfte – auch als mögliche Korrektur individueller Erinnerungen aus den Interviews, die sich auf manchmal lange zurückliegende Begebenheiten beziehen.

5.1.1 Gründungsbedingungen und Vorläuferprojekt

Anstatt eines Gründungsdatum sollte eher von einem Gründungszeitraum gesprochen werden: Die erstmalige Einberufung eines Runden Tisches zur kirchlichen Begleitung des Strukturwandels erfolgte am 30.09.2004, etwa ein halbes Jahr später am 03.02.2015 wurde im Rahmen einer Konferenz ein Kernteam eingerichtet und ein weiteres Jahr später wurde zum März 2006 die hauptamtliche Geschäftsführerstelle besetzt.²⁶² Unter „**Gründungsbedingungen**“ sollen alle Faktoren und Entwicklungen im Vorfeld der Gründung des Netzwerks subsumiert werden, die von den Befragten identifiziert wurden. Darunter fallen sowohl konkrete Dinge wie gewisse Personen, Institutionen und strukturelle wirtschaftliche Entwicklungen als auch gewisse Voraussetzungen auf der Meta-Ebene wie die Stimmungslage und Haltung in der Region sowie wahrgenommene Handlungsimpulse.

²⁶² Vgl. Dokument „Geschichte des Runden Tisches“, Übersicht eines der Initiatoren

Von etwa der Hälfte der Befragten wird die besondere **negative Stimmung** in der Region beschrieben. Mehrmals wird auf die aus dem Strukturwandel entstehende Notsituation der Einwohner verwiesen, die mit hoher Arbeitslosigkeit im Fichtelgebirge konfrontiert wurden – diese Stimmungslage wäre bis zur kollektiven Depression spürbar gewesen (IP_GK3; IP_GK1; IP_GK2; IP_GK9; IP_P5; IP_W3). Daraus sei auch ein „massives Selbstwertproblem“ entstanden (IP_K2:78) und eine fehlende Eigeninitiative aufgrund vorher lange versorgender und schützender In-Sich-Systeme großer Arbeitgeber (Wohnung, Kindergarten, Verein) der Region (IP_P2:38). So fehlte in der Gründungszeit des Netzwerks bei Vielen auch der Blick für die immer noch vorhandenen „Schätze“ der Region (IP_K2:78). Diese Situation nahm dann **eine Gruppe engagierter Initiatoren** zum Anlassen etwas zu verändern, trotz Rückschlägen beim Versuch staatliche Fördergelder aus dem EU-Haushalt für ein dezidiert kirchliches Netzwerk zu gewinnen (IP_K7:2). Hilfreich und wichtig war dabei, dass überzeugte Kirchenleitende die Idee des Netzwerks zu ihrer Sache machten und so die Kirche als Institution die Aufgabe der Begleitung des Strukturwandels annahm und schließlich eine hauptamtliche Teilzeitstelle geschaffen werden konnte.

Wichtig als Nährboden für das Netzwerk war die Rolle des **Evangelischen Bildungs- und Tagungszentrums Bad Alexandersbad (EBZ)**. Einzelne engagierte und weitsichtige Mitarbeiter verstanden die Wahrnehmung und Veränderung der Lebenssituation in der Region als Bildungsaufgabe außerhalb der klassischen kirchlichen Tagungsarbeit. Das EBZ diente als Treffpunkt und ab 2006 auch als Sitz des hauptamtlichen Stelleninhabers. Ganz bewusst wurden nicht-kirchliche Akteure aus der Zivilgesellschaft gesucht und eingebunden, was Wirtschaftsakteure und kommunalpolitische Vertreter auch so wahrnahmen (IP_W2:54; IP_P4:56). Motivierend als Impuls zur Gründung war auch die über die Presse als „Armenhaus Bayern“ titulierte Bezeichnung der Region, die zu einer Art Reaktanz im Sinne einer Jetzt-erst-recht-Haltung führte. Als hilfreich wurde auch erachtet, dass bei der jüngeren Generation die alten Spannungen und Spaltung zwischen Nachbardörfern überwunden werden konnte: „Wenn Du am Arsch der Welt wohnst, musst Du wenigstens zusammenhalten“ erinnert sich einer der Befragten an die Gründungszeit (IP_K9:20).

Eine weitere Gründungsvoraussetzung kann in einer Art **Vorläuferprojekt** mit dem Namen „**Bürgerbühne**“ gesehen werden: Diese Bürgerbühne war als Wanderausstellung oder auch als Art Messe in den Dörfern der Region so ausgelegt, dass sowohl die Stärken der Region

sichtbar wurden, als auch der jeweilige Ort seine Stärken zeigen konnte. Bei dem jeweils vierzehntägigen Begleitprogramm präsentierte sich die Zivilgesellschaft in den Dörfern mit ihren aktiven und positiven Seiten. Neben bereits befüllten Schautafeln mit positiven Beispielen aus der Region hatte jede Gemeinde leere Flächen mit ihren Stärken zu gestalten – die Orte entschieden selbst, was sie präsentierten (IP_P1:31/IP_K9:4). So sei allen Teilnehmenden bewusst geworden, „dass sie auch Stärken haben in ihrer Gemeinde“ (IP_W3:22), es sei „echter Stolz der Orte“ spürbar geworden (IP_P1:31) bzw. „Stolz hier zu wohnen“ (IP_K2:78). Ein beteiligter Verwaltungsmitarbeiter von damals empfand es als „dienstleistende Tage“ der Verwaltung für die Bürgerschaft (IP_P2:2). Dieses Projekt hätte unheimlich viel zum „Selbstbewusstsein der Gemeinde beigetragen“ (IP_P1:30). Auch die begleitende Pressearbeit trug als positiver Faktor dazu bei (IP_P3:70). Das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ sei letztlich die „sinnvolle Weiternutzung der Kontakte“ (IP_K9:4) gewesen, die durch die Wanderausstellung Bürgerbühne entstanden. Dieses gelungene Vorläuferprojekt stellte eine wichtige Basis an Kontakten und positiven Erfahrungen dar und war ein Nährboden für die Gründung des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“.

Zusammenfassung

Im Vorfeld und bei der Gründung des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ lebte Kirche als Institution das Gegenteil von „Kirchturm-Denken“ vor und reagierte auf objektive und subjektive Notlagen der Menschen in der Region – die Initiative einer kleinen Gruppe von Engagierten im Umfeld des Evangelischen Bildungs- und Tagungszentrums Bad Alexandersbad wurde institutionell aufgegriffen und unterstützt. Von Beginn an wurden verschiedene gesellschaftliche Akteure aus Politik, Wirtschaft und Vereinen eingebunden, um einen Bewusstseinswandel der Menschen hin zum Positiven in der Region zu schaffen. Ein erfolgreiches Vorläuferprojekt lieferte die Grundlage bestehend aus Motivation und vielschichtigen Kontakten. Ein ausführlicher Antrag zur Förderung eines Nachfolgeprojekts „Kreative Zukunftsregion Fichtelgebirge“ an die Regierung der Oberpfalz wurde mit Schreiben vom 30.01.2006 zwar prinzipiell befürwortet um es „im Rahmen unserer Möglichkeiten nach Kräften zu unterstützen“. Allerdings wurde empfohlen, die Fortsetzung der Bürgerbühne mit „anderen Initiativen zur Regionalentwicklung“ zu vernetzen. Eine Förderung wurde nicht erteilt.²⁶³

²⁶³ Dokument Antwortschreiben der Regierung der Oberpfalz, Axel Koch, vom 30.01.2006

5.1.2 Organisatorische Struktur und Ziele des Netzwerks

Struktur des Netzwerks

Zur Netzwerkstruktur äußerten sich vor allem Gründungsmitglieder, besonders langjährig Engagierte und ein Geschäftsführer an unterschiedlichen Stellen des jeweiligen Interviews: Grundsätzlich sei die Netzwerkstruktur nicht vorgegeben worden, die Akteure hätten sie selbst gestalten können statt etwas aufrecht zu erhalten (IP_K1:74). Daher veränderte die Struktur sich laufend – der Bedarf des entscheidenden Weiterentwickelns wird bis heute gesehen – auch unter Einbindung eines externen Moderators wurden eher hierarchische mit eher basisdemokratischeren Modellen abgewogen (IP_GK2:128). Die Netzwerkstruktur sei auch „fluide“ für den Einzelnen gewesen, der sich „ein- und ausklinken“ konnte und so neue Kontakte erhielt (IP_K9:38). Das ermöglichte auch, dass diejenigen fernblieben, die nur aus dienstlichen Gründen anwesend waren – was Schwierigkeiten löste (IP_K2:64). Als wichtig wurde empfunden, dass es einen hauptamtlichen Geschäftsführer gab. Dennoch sei es ebenso für die Wirkung der Netzwerkaktivitäten zentral, „dass es diesen Entscheidenden“ eben nicht gegeben hätte (IP_P2:28). Die einzelnen Personen in ihren Rollen als Geschäftsführer, Mitglieder im konstanten Kernteam zur Unterstützung des Geschäftsführers und in den Arbeitskreisen waren mit unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert. Zuständigkeiten mussten geklärt werden, da es sonst zu Konflikten zwischen mehreren „Alpha-Tieren“ komme (IP_K2:70). Ein Akteur strich die gegenseitige Unterstützung für eingebrachte Themen heraus: Jeder konnte „auf Partner zurückgreifen“ (IP_W2:52). Eine gewisse Komplexität des Netzwerks wurde attestiert, die von Beginn an auf Projektarbeit angelegt war (IP_P2:48).

Ziele des Netzwerks

Als übergeordnetes, übereinstimmend formuliertes Ziel des Netzwerks – auf einer Art Meta-Ebene – sollte die Region ganz allgemein weitergebracht werden. Die Idee des Netzwerks sei „eigentlich ein psychologischer Ansatz“ (IP_GK1:2): Es solle gegen ein „negatives Gefühl“ (IP_K4:46) bzw. eine „Depression, die sich breit zu machen drohte“ (IP_K6:4) angekämpft und ein Beitrag zu Wohlbefinden und Lebensgefühl der Region geleistet werden. Dies sei als weicher Standortfaktor auch wichtig für die Wirtschaft (IP_GK1:40). Eine andere Teilnehmerin im Netzwerk formulierte als Ziel, das Mind-Set und die Haltung in der Region zu verändern: „Probleme ansprechen und wirklich lösungsorientiert zu denken“ (IP_B2:58). Durch eine positive Haltung könne eine „Grundlage für Veränderung“ geschaffen werden (IP_K4:46). So sollten

die vorhandenen Möglichkeiten genutzt werden, um „kreativ Ideen (zu) entwickeln und nach vorne (zu) denken“ (IP_B2:58). Der falschen Darstellung einer Region „auf dem Abstieg“ sollte einem anderen Interviewpartner zufolge entgegengewirkt werden (IP_K9:4). Es sollte das aufgezeigt werden, auf was die Menschen in der Region stolz sein können (IP_GK1:68/IP_K2:78), um das Leben an sich hier „wieder schätzen zu lernen“ (IP_GK1:68). Aus dieser positiven Haltung könne dann der Veränderungsbedarf konkret benannt und mit „anschubsen“ durch das Netzwerk begegnet werden (IP_K2:86).

Der Weg zu diesem Ziel wurde mehrmals durch den Ausdruck des „Anstoßgebens“ konkretisiert: Projekte seien „Anstöße“ zum Zusammenbringen zentraler Akteure aus Politik und Wirtschaft (IP_W3:18) – durch dieses Zusammenbringen von Zivilgesellschaft und Kommunalpolitik sollen Situationen erkannt werden, in denen eine Kooperation zum Vorteil aller ist (IP_K9:20). Auch sei es beabsichtigt gewesen, Fachkräfte in die Region zu holen (IP_W3:88). Wichtig sei dabei immer, dass es „realistische Planungen“ gäbe, was auch meist gelungen sei (IP_K3:20).

Auch mehrere befragte **Akteure aus der Kommunalpolitik** äußerten sich zu den Zielen des Netzwerks. Ein Bürgermeister einer Kommune verstand das Netzwerk als „moderatorische Hilfe“ bzw. als „eine Steuerungshilfe, (...) damit es in der Region wieder aufwärts geht“ (IP_P5:4). Ein weiterer Akteur aus der Kommunalpolitik sah das Netzwerk als Beispiel für „bürgerschaftliches Engagement durch Kooperation“ was eine Chance zum „Reflektieren des Leistungsvermögen in der Gemeinde“ sei und in der Region das „Selbstbewusstsein stärken“ würde (IP_P3:70). Ein dritter kommunalpolitisch Aktiver attestierte dem Netzwerk (und dem Vorläuferprojekt) eine erfolgreiche Selbstreflektion der Kompetenzen einer Kommune: „einer Gemeinde (zu) zeigen, was sie kann“ (IP_P2:2).

Zielformulierungen aus der Gründungsphase

Diese Aussagen bestätigen die ursprüngliche Zielsetzung der Netzwerkinitiative. In der Gründungszeit wurde im Jahr 2006 im Kernteam als leitendem Gremium, in enger Abstimmung mit dem Regionalbischof, zunächst der Name des Netzwerks festgelegt. Auch ein Flyer sowie eine Homepage zur Bewerbung wurden geplant.²⁶⁴ In der Öffentlichkeit wurden die Ziele des Netzwerks wie folgt dargestellt:

²⁶⁴ Protokoll der Kernteamsitzung vom 7.8.2006, Dateiname „Kernteam 31.07.2006“

*„Wir wollen die Stärken der Menschen und der Region aufzeigen. Miteinander wollen wir nach neuen gangbaren Wegen suchen und konkrete Hilfe bieten. Wir wollen Menschen zusammenbringen, die gemeinsam neue Konzepte in verschiedenen Bereichen entwickeln“.*²⁶⁵

In einem weiteren Treffen Ende des Jahres 2006 wurden als „strategische Überlegungen“ auch die „stärkere Einbindung der Presse“ sowie der „Mehrwert“ darin gesehen, „Initiativen anzuregen und Begegnungen zu schaffen und nicht die Dinge selbst zu erledigen.“ Die ersten Netzwerkveranstaltungen seien „zufrieden stellend bis sehr gut besucht“ gewesen und das Netzwerk hätte „eine starke Anziehungskraft auf Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft“ gehabt, die auch ohne persönliche Einladungen gekommen wären.²⁶⁶

Bereits in den Anfangsjahren wurden in Kernteam-Sitzungen immer auch die Ziele und dafür hilfreiche Maßnahmen diskutiert. So wurde nach etwas mehr als einem Jahr der ersten Projektphase (mit dem ersten hauptamtlichen Geschäftsführer) die Aufgabe formuliert, dass es gelte „den Leuten klar machen, wo sie andocken können und wo sie Support vom Netzwerk haben können.“²⁶⁷

Reflexion der Ziele beim ersten Wechsel des Geschäftsführers

In einem Zwischenbericht aus dem April 2010 mit Rückblick auf die ersten Jahre des Tuns wurde als Ziel festgehalten, ein Netzwerk „für Menschen und Ideen zu bilden, als Plattform für alle, die im Raum der evangelischen Kirche konkret etwas für die Lebenschancen in der Region tun wollen.“²⁶⁸ Eine weitere Reflektion und Zielüberprüfung stand nach dem ersten Wechsel des hauptamtlichen Geschäftsführers an. Nach fast einem Jahr unter ausschließlich ehrenamtlicher Leitung von April 2010 bis Januar 2011 wurde bei mehreren Treffen des Kernteams im Jahr 2011 und im Rahmen eines Workshops Anfang 2012 über die bisherige und zukünftige Arbeit des Netzwerks nachgedacht: So wurde auf Basis der Diskussion über die Empfehlungen des Zukunftsrats der Bayerischen Staatsregierung das Thema Demographie als passendes und anschlussfähiges Thema für die Region angenommen: die Stadt Wunsiedel sei

²⁶⁵ Dokument Flyer „Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ – Evangelische Kirche und Strukturwandel in Nordostbayern, Herausgeber Wolfram Lehmann

²⁶⁶ Protokoll über die Sitzung des Kernteams am 15.12.2006, Dateiname „Kernteam 15.12.2006“, S. 2f

²⁶⁷ Protokoll der Kernteamsitzung vom 10.05.2007, Dateiname „Kernteam 04.10.2007“

²⁶⁸ Dokument „Netzwerk „Gemeinsam für die Region – Kirche und Strukturwandel in Nordostbayern“, April 2010, Verfasser Dr. Hans-Gerhard Koch

ohnehin „bei(m) Demographiethema vorbildlich (... das) Selbstbewusstsein der Menschen und Image muss (aber) besser werden.“²⁶⁹ Als weitere neue Strategie wurde das proaktive Herantreten an politische Verantwortungsträger auf Landkreisebene in der Region diskutiert und weiter verfolgt, um deren Zusammenarbeit zu fördern: „Landräte einladen könnte auch die Kirche, das Netzwerk“.²⁷⁰ In einem Workshop zur Vorstellung des Netzwerks im Rahmen eines Studientags „Ländlicher Raum 2030 – wie wollen wir leben?“ Anfang Februar 2012 auf dem Hesselberg wurden sowohl die bisherige Arbeit präsentiert und die Übertragbarkeit, die nötigen Ressourcen („Unterstützung“) wie die Chancen von Netzwerken zur „Entwicklung ländlicher Räume aus eigener Kraft (sowie) die Stärkung der Zivilgesellschaft“ diskutiert.²⁷¹

Im Zwischenbericht des neuen hauptamtlichen Geschäftsführers wurde nach einem Jahr Amtszeit neben der Darstellung der geleisteten Arbeit, festgehalten, dass das Netzwerk „als Gesprächspartner bei Verbänden, Abgeordneten, unseren Landräten der Region und weiteren gesellschaftlich wichtigen Personen anerkannt“ sei.²⁷² Deutlich später, während den in den Jahren 2018 und 2019 geführten Interviews für diese Dissertation empfanden mehrere Gesprächspartner, insbesondere kirchliche Verantwortungsträger, dass **die Ziele sich verändert hätten**: heute ginge es eher darum „positive Entwicklung zu begleiten, zu fördern“ (IP_K6:82). Die ursprünglichen Ziele seien „eigentlich erreicht“ (IP_K9:84). Lange sei es um das Initiieren von „Leuchtturmprojekten“ gegangen, die zum Ziel hatten auf Probleme aus Strukturwandel aufmerksam zu machen (IP_GK2:62). Diese Strategie wurde zuletzt im Netzwerk auf den Prüfstand gestellt: Heute sei es „wesentlich notwendiger, Dinge zu initiieren, die kontinuierlich weiterwirkten“ (IP_GK2:62). Einer der Initiatoren fragte sich sogar, ob „sich (die) Lage soweit stabilisiert“ habe, dass wir „dieses Netzwerk nicht mehr brauchen“ (IP_K7:98).

Veränderte Lage – veränderter Auftrag des Netzwerks?

Auf Anfragen an eine möglicherweise veränderte Zielsetzung wurde dann auch reagiert: Nach der zweiten Neubesetzung der Geschäftsführerstelle im Herbst 2015 nahmen sich die regel-

²⁶⁹ Protokoll über das Treffen des Kernteam am 22.7.2011, TOP 2, Ordner „Netkus R. Tisch“

²⁷⁰ Ebd. TOP 2

²⁷¹ Workshopkonzept „Evangelische Kirche und der Strukturwandel in Nordostbayern“ im Rahmen des Studientags „Ländlicher Raum 2030 – wie wollen wir leben?“, 4.2.2012 9.30-13.30“, Dateiname „Workshop Evangelische Kirche und der Strukturwandel[1]“

²⁷² Dokument „Zwischenbericht nach einem Jahr Projektstelle: „Gemeinde- und Regionalentwicklung in Nordostbayern“ Stärken, was uns stark macht!, S. 6, Ordner „Netkus R. Tisch“

mäßig im Netzwerk Aktiven eine gewisse Zeit zur Diskussion und Vorbereitung einer organisatorischen Neuaufstellung des Netzwerks. Diese vom neuen Geschäftsführer angestoßene Diskussion über eine als notwendig erachtete Veränderung in den Arbeitsstrukturen ging Hand in Hand mit einer Reflektion über die inhaltlichen Schwerpunkte der Arbeit: Es war der Eindruck, „dass oft Projekte entstehen, die mit dem offiziellen Thema des AK's nicht zwingend etwas zu tun“ gehabt hätten.“²⁷³

Daran anknüpfend stand eine Neuformulierung der Ziele des Netzwerks auf der Agenda. Mit dauerhaft aktiven Netzwerkmitgliedern fand eine **Klausur zur Neuaufstellung des Netzwerks** am 13. Juli 2016 unter Mitwirkung eines externen Moderators statt. Die Hauptaufgabe bestand darin, „noch einmal ganz neu und ganz frisch über eine kirchlich initiierte Netzwerkarbeit in der Region nachzudenken“.²⁷⁴

Als Begründung für inhaltliche und organisatorische Änderungen dienten folgende Ausgangsüberlegungen:²⁷⁵

- ➔ Die Situation hat sich geändert („nicht mehr Krisenintervention – Umbau gestalten“; „weniger Ermutigung im Scheitern – mehr zukunftsorientiert“; „Habe ‚ich‘ in der Region eine Zukunft, hat die Region eine Zukunft?“)
- ➔ Die Ressourcen sind begrenzt (Zeitbudget von Ehren- und Hauptamtlichen, Stellenkontingent des Geschäftsführers)
- ➔ Unklarheiten über die Funktion einzelner Formate innerhalb des Netzwerks (Welche Funktion hat der Runde Tisch, das Kernteam?)

Ziemlich genau zehn Jahre nach dem Start der Netzwerkarbeit erfolgte nun ein Überdenken des Netzwerkauftrags vor dem Hintergrund eines sich veränderten Umfelds. Insgesamt wurden acht Ziele formuliert, die allesamt in Bezug auf Region und/oder Kirche respektive Kirchengemeinden zielten. Tabelle 5.1 gibt einen Überblick über diese Ziele:

²⁷³ Ergebnispräsentation „Gemeinsam für die Region – Eine mögliche Zukunftsperspektive“ (vom 20.02.2017, Ordner der Geschäftsführung „Zusammenleben in der Region“), Folie 5

²⁷⁴ E-Mail-Einladung vom 23.05.2016 durch Peter Hirschberg, Ordner der Geschäftsführung „Zusammenleben in der Region“, Stand 04.09.2019

²⁷⁵ Ergebnispräsentation „Gemeinsam für die Region – Eine mögliche Zukunftsperspektive“ (vom 20.02.2017, Ordner der Geschäftsführung „Zusammenleben in der Region“)

Tab. 5.1: Motivation zur Klausur und Neuformulierung der Netzwerkziele, eigene Darstellung auf Basis der Ergebnispräsentation „Gemeinsam für die Region – Eine mögliche Zukunftsperspektive“ (Quelle: Ordner der Geschäftsführung „Zusammenleben in der Region“, 20.02.2017)

Ziel(neu)formulierungen des Netzwerks	
Mit anderen zusammen die Region als lernende Region entwickeln	Dabei helfen, die Region/Kirche zukunftsfähig zu machen
Stärkung der endogenen Potentiale der Kirchengemeinden	Stärkung der endogenen Potentiale der Region
Synergien zwischen Region und Kirche entdecken und fördern	Exemplarische Projekte starten (Kirche/Region)
Die verschiedenen Regionen des Netzwerks miteinander ins Gespräch bringen	Strukturelle Änderungen anregen (Kirche/Region)

Diese neu formulierten Ziele decken sich, wenig überraschend, mit der aus den Befragungen zgedachten Rolle der Kirche: das Netzwerk sei ein kirchlicher Begleitimpuls im Sinne eines Falles von „Seelsorge, der (...) sehr stark mit einer gelebten Praxis“ zu verbinden sei (IP_GK1:64). Kirche liefere durch das Netzwerk einen Beitrag, „dieser Region wieder auf die Beine zu helfen“ (IP_K8:70). Der Strukturwandel solle begleitet werden, formulierte es eine kirchliche Verantwortungsträger:in: Ferner könne Kirche eine „geistliche Dimension“ (IP_K6:72) ins Netzwerk einbringen, um für „den Menschen da zu sein“ und auch „Chancen in der Krise“ (IP_K6:82) zu erkennen. Christen trügen „von ihrer Grundhaltung ne Hoffnung in sich (...) durch den Glauben“ – so sei Kirche mit dem Netzwerk „am richtigen Platz“ gewesen (IP_K6:88).

Als Resümee zur Diskussion über die Organisation der Arbeitskreise kann festgehalten werden, dass nach dem zweiten Wechsel des Geschäftsführers eine Diskussion über die Bedeutung und Sinnhaftigkeit jedes Arbeitskreises angestoßen wurde: Offensichtlich unklare Zuständigkeiten einzelner Gremien sollten spezifiziert werden: Welche „Rollenklärungen“ sind nötig?

Wie ist es um „Funktion und Effizienz der einzelnen Arbeitsformen“ bestellt?²⁷⁶ Manche Arbeitskreise wurden nach der Klausurtagung in veränderter Form weitergeführt, manche aufgelöst, wobei die dort aktiven Mitglieder auch bereits in anderen Arbeitskreisen weiter aktiv waren.

Zusammenfassung

Das Netzwerk wurde in den Jahren 2005 und 2006 gegründet, um das Selbstbewusstsein der Menschen in der Region wieder zu fördern. Über das Herausstellen der Stärken sollte mangelndes Selbstvertrauen in eine optimistische Aufbruchsstimmung verwandelt werden. Dies sollte mithilfe der Durchführung von eher kleineren Projekten geschehen, die Anstöße bei anderen geben könnten. Alle Gesprächspartner äußerten ein ähnliches Verständnis der Ziele des Netzwerks. Die Haltung der Akteure war sehr vom Gedanken geprägt, einen mentalen Wandel weg vom Pessimismus hin zu in Projekten erlebten Gründen zur Hoffnung herbei zu führen. Dies wurde von vielen als gelungen empfunden.

Mehrere diskutierten angesichts der positiven wirtschaftlichen Entwicklung der vergangenen Jahre, ob sich die Ziele verändert hätten und ob und wie das Netzwerk noch gebraucht würde. Dieser Diskurs über geänderte Rahmenbedingungen und ggf. Neuausrichtung des Handelns wurde und wird im Netzwerk besonders seit 2016 geführt.

5.1.3 Projekte des Netzwerks

*„In der Mitte ist der Topf gestanden, da sind die ganzen Gedanken rein, dann haben wir drei Mal gerührt und dann war das irgendwie gut.“
(IP_P2:28)*

Die Befragten äußerten sich über den Ideenfindungsprozess, zu wichtigen Gemeinsamkeiten und Erfolgsfaktoren der im Netzwerk durchgeführten Projekte und nannten die Projekte selbst: Wichtig sei allgemein ein Austausch und Meinungsbildung ohne Rechenschaftspflicht, so dass kein „Wettbewerbscharakter“ (IP_B1:20) bestehe. Ein Kommunalpolitiker formulierte den Entstehungsprozess von Projekten im Netzwerk wie folgt: „In der Mitte ist der Topf gestanden, da sind die ganzen Gedanken rein, dann haben wir drei Mal gerührt und dann war das irgendwie gut“ (IP_P2:28). Projekte begannen, wenn durch Veranstaltungen Menschen

²⁷⁶ Ergebnispräsentation „Gemeinsam für die Region – Eine mögliche Zukunftsperspektive“ (vom 20.02.2017, Ordner der Geschäftsführung „Zusammenleben in der Region“), Folie 2

„miteinander erstmals ins Gespräch“ gebracht wurden und Verbindungen entstanden. Ehrenamtliche trugen immer wieder mit entscheidenden Kontakten zum Gelingen bei, so einer der Geschäftsführer (IP_GK2:40). Wiederholt wurde die klare zeitliche Begrenzung von Projekten zwischen drei Monaten und maximal drei Jahren benannt. Wichtig für das Gelingen eines Projektvorhabens sei nicht die Länge an sich, sondern dass Klarheit über „einen Anfang und ein Ende“ (IP_K6:46) bestehe und dies auch kommuniziert werde. Dieses Charakteristikum der Überschaubarkeit und Abgeschlossenheit wurde von mehr als einem Drittel der Befragten als wichtiges Merkmal hervorgehoben (IP_GK1; IP_K2; IP_B1; IP_K3; IP_K4; IP_K6; IP_K9; IP_W2; IP_P4). Da von Projekt zu Projekt geplant wurde, gab es keine Anforderungen zum dauerhaften Mitmachen (IP_B1:42) was eine „geringe Hemmschwelle (...) sich einzuklinken“ darstellte (IP_B1:38). Auch Kooperationspartner konnten so durch den definierten Umfang an Arbeitsaufwand einfacher gewonnen werden (IP_K4:22):

Das thematische Spektrum sei breit, das Netzwerk sei nicht nur für ein einzelnes Thema da (IP_K8:22). Dies zeigt sich auch in den genannten Veranstaltungen und Projekten, die über einen Zeitraum von 15 Jahren entstanden: Mehrmals wurde das Gott-sei-Dank-Brotprojekt als „eins der Highlights“ genannt (IP_GK3:44), ferner ein Kalender mit Hoffnungsbilder der Region, ein Freizeitführer für Jugendliche, ein Energie-Check-Projekt zur Qualifizierung Langzeitarbeitsloser, ein Kartoffelprojekt mit Kartoffel-Kochbuch und „Pflanzversuche“ mit Schulen (IP_B1:20), eine Veranstaltung aus der sich eine Seniorengemeinschaft gründete, ein Depressionsprojekt zur seelischen Gesundheit, das Landrätegespräch, Berggottesdienste, den Wettbewerb des „freundlichsten Busfahrers“, Veranstaltungen zum Thema Burnout in der Arbeitswelt“, Einkaufsführer, um Kaufkraft in der „unmittelbaren Region“ (IP_GK2:30) zu halten und auch ein Lehrstellenatlas, ein Seelsorgeprojekt mit Unterstützung der Kreishandwerkerschaft, sog. Holztage, Ruhestandsseminare und Veranstaltungen zur Förderung von Tourismus in der Region.

In den Projekten seien „unsere Stärken und das ist die Kommunikation und Kooperation und die geistliche Dimension“ genutzt worden – es sei nicht um „finanzlastige“ Projekte gegangen (IP_K6:72). Auch als „komplex“ erachtete Projekte hätte das Netzwerk mit einer Ausnahme nicht durchgeführt (IP_K5:38/42). Es sei pragmatisch an Probleme herangegangen, das Mögliche gemacht worden ohne sich „von der Komplexität (...) erdrücken zu lassen (IP_K3:20).

Einerseits hätten sehr einfache Projekte den Vorteil, dass diese weniger an „amtlichen Hindernissen“ scheitern könnten (IP_GK2:62), aber als Nachteil dann „weniger hilfreich“ seien (IP_P2:48).

Zusammenfassung

Es kann festgehalten werden, dass der Zielkonflikt zwischen Komplexität und Wirkmächtigkeit lange Zeit im Netzwerk durch sog. Leuchtturmprojekte aufgelöst wurde. Das exemplarische Ausprobieren einer Idee wurde gar als „Idealfall“ (IP_K1:70) bezeichnet, wenn gleichzeitig erfolgreich überlegt wurde, wer eine Projektidee weiter machen könne. Auch durch einmalige Aktionen konnte durch entsprechende Öffentlichkeitsarbeit „mehr Bewusstsein“ für gewisse Themen in der Region geschaffen werden. Als Erfolgsfaktor wurde immer wieder die besondere offene und vertrauensvolle Kommunikation genannt, die als Fundament für das erfolgreiche Durchführen von Projekten angesehen werden kann.

Der Sub-Code **Folgeprojekte** beinhaltet sowohl alle konkreten Aktivitäten außerhalb des Netzwerks in der Region, die im Nachgang zu Projekten und Veranstaltungen entstanden als auch indirekte Wirkungen. Im Interviewleitfaden wurde dieser Gesprächsteil mit der Frage „Welche Wirkungen des Netzwerks nehmen Sie wahr?“ eingeleitet. So sollen die Effekte auf die Entwicklung der Region näher bestimmt werden. Hier werden vor allem die aus dem Tun innerhalb des Netzwerks entstandenen konkreten Projekte als auch darüber hinausgehend eine Meta-Ebene beleuchtet.

Mehrere Projekte mit Wirkungen auf die Kommunal- und Regionalentwicklung wurden genannt: Aus dem Netzwerkformat des „Landräte-Gesprächs“ entwickelte sich durch den Austausch regionaler Verantwortungsträger ein gemeinsamer Antrag auf eine landkreisübergreifende Initiative für eine interkommunale Geschäftsstelle des Bundesprojekts „Demokratie leben!“, die mit mehreren Mitarbeitern für die politische Bildung in den vier Landkreisen zuständig ist: „Dieses wäre nicht denkbar gewesen, ohne das Netzwerk Gemeinsam für die Region“ (IP_K3:18) welches „deutschlandweit einzigartig“ sei (IP_K8:32). Das Netzwerk konnte dabei „infizierend“ wirken (IP_K8:40). Mit derselben Formulierung verwies ein kirchlich Aktiver darauf, dass die Erlebnisse bei Veranstaltungen des Netzwerks für die Gründung der Künstlerkolonie Fichtelgebirge e.V. „infizierend“ gewirkt hätte: eine der Gründerinnen war zuvor im Netzwerk dabei, was diese bestätigte: Durch ihre Erfahrungen aus dem Netzwerk sei ihr Blick

„geschärft (worden) in unseren eigenen Zielsetzungen“ (IP_W4:122).²⁷⁷ Auch Überleitungen von Projekten fanden statt: Das ÖPNV-Projekt des freundlichsten Busfahrers und Testfahrten wurden an den Landkreis als Aufgabenträger weitergeleitet (IP_P4:50).

Eine Art von Folgeprojekt waren auch Verbindungen zu anderen Vereinen für Vortragsanfragen eines einzelnen Netzwerkmitglieds, welche ohne das ursprüngliche Netzwerkprojekt nicht zustande gekommen wären. Bei einem weiteren Projekt führte der speziell im Netzwerk niedrigschwellig konzipierte Kirchenführerkurs dazu, dass „bistumsweit von der Erwachsenenbildung (im Bistum Regensburg ein) zentrales Konzept entwickelt wurde“ (IP_K4:52). Dieses Netzwerkprojekt diente als „Vorbild für andere Bildungsträger“ (IP_B2:62). Das gelang durch einen Netzwerkakteur, der hauptberuflich in der kirchlichen Erwachsenenbildung tätig war. Andere Projekte wie das „Gott-sei-Dank“-Brot wurden nach einem erfolgreichen ersten Durchlauf sogar bayernweit von der Landeskirche übernommen als besondere Möglichkeit für Kirche und Handwerk zu kooperieren (IP_K9:86). Später wurde es an eine kirchliche Gruppierung übergeben und dort eigenständig regional verantwortlich weiterentwickelt, was über Jahre funktionierte (IP_K5:94). Auch die Themen der Landrätegespräche entwickelten sich weiter: Der vertrauliche Austausch „hinter verschlossenen Türen“ (..) gerade beim Thema Asyl ähm Flucht und Migration“ sei für die politischen Verantwortungsträger hilfreich gewesen (IP_K5:20). Die bei einer Veranstaltung ins Leben gerufene Initiative zur Gründung einer Seniorengemeinschaft wird nun als „Landkreisprojekt“ in Form eines privaten Vereins weitergeführt (IP_P1:99). Die Gründungsversammlung des Vereins „Seniorengemeinschaft Fichtelgebirge“ mit inzwischen 481 Mitgliedern wurde während eines Diskussionsabends im Rahmen des Netzwerks motiviert.²⁷⁸ Dieser Zusammenhang mit dem Netzwerk werde nach eigenem Erleben eines Akteurs von dessen Seite nicht offen kommuniziert (IP_K7:129). Auch andere interkommunale Projekte wie die Gründung der „Genussregion“ als Marketinginstrumente führten Akteure auf die Aktivitäten des Netzwerks zurück – das „Themenfeld Genussregion mit der ganzen Ausführung (sei) eine Folge dieses positiven Netzwerks“ (IP_W1:78). Ein weiterer Akteur engagierte sich persönlich im Nachgang von Netzwerkaktivitäten in der Regionalbewegung des Fördervereins Fichtelgebirge e.V. (IP_W2:72). Ferner ergaben sich aus dem all-

²⁷⁷ s.a. Abschnitt 5.2.2.2 mittelbare Effekte von Netzwerkkooperationen, S.134ff

²⁷⁸ Seniorengemeinschaft Fichtelgebirge e.V. (2021), <https://www.seniorengemeinschaft-fichtelgebirge.de/der-verein/>

gemeinen Austausch im Netzwerk manchmal auch „Tipps für (eine) bestimmte Sache“ bezüglich des Hauptberufs eines Netzwerkteilnehmers (IP_K2:92). Wenn für manche Projekte die finanzielle Förderung auslief, sei es schwierig gewesen, dass es weiterging (IP_P1:75). Wenn Projekte im Netzwerk wiederholt werden sollten, sei es besser, diese mit „größerem Zeitabstand“, z.B. „alle zwei bis drei Jahre“, durchzuführen als von „Event zu Event“ (IP_W2:22).

Als Fazit können sowohl **konkrete Folgen** als auch **indirekte Wirkungen auf einer Meta-Ebene** festgehalten werden:

- (1) Konkrete Folgen waren sowohl die Schaffung hauptberuflicher Stellen aus Bundesförderungsmitteln zur Stärkung der Demokratie als auch die Gründung eines stetig wachsenden Vereins zur Selbsthilfe und gegenseitigen Versorgung von Senioren. Ferner fällt unter die konkreten Folgen die Weiterentwicklung von im Netzwerk konzipierten Projekten wie dem Kirchenführerkurs in anderen Regionen und bei Trägern, bei denen Netzwerkakteure hauptberuflich arbeiten.
- (2) Auf der Meta-Ebene wurde wiederholt der Beitrag zu einer optimistischeren, gesellschaftlichen Haltung genannt, die von den Befragten als Basis zur Schaffung überregionaler Initiativen wie die „Genusregion“ angesehen wurde. Auch die Akteure selbst wurden dadurch motiviert, sich in anderen Zusammenhängen weiter zu engagieren. Viel spricht dafür, dass sich so Prozesse zu einer positiveren gesellschaftlichen Grundhaltung verselbstständigten.

5.1.4 Gründe für Beständigkeit

Als ein wesentlicher Grund für die Beständigkeit des Netzwerks über bisher 15 Jahre wurde die **hauptamtliche (Teil)stelle** genannt, für die nach zwei Projektphasen die Entfristung gelang. Dafür sei auch die „politische Unterstützung“ kirchlicher Verantwortungsträger/-innen ganz wesentlich gewesen (IP_GK3:100), welche eben „Definitionsmacht“ besäßen (IP_K5:90). So sei eine „Struktursicherheit“ sowohl für die mitwirkenden Ehrenamtlichen wie auch für den hauptamtlichen Mitarbeiter entstanden, schon während der Projektphase (IP_B2:56) aber besonders in Folge der Entfristung der hauptamtlichen Stelle (IP_B2:72). Durch die Finanzierung konnte eine „kontinuierliche Person (...) als Gesicht des Netzwerks (und) Motor“ wirken (IP_K1:66). Ferner wurde dieser hauptamtliche Geschäftsführer als „motivierter Netzwerkko-

ordinator“ (IP_K5:90), als „Kümmerer“ (IP_W1:76) oder „Akteur, der immer wieder Leute zusammenbringt“, um sich „regelmäßig (..) auszutauschen“ (IP_P3:78) oder auch als „verantwortlicher Leiter“ (IP_P1:109) beschrieben. Dieser konnte alle (Ehrenamtlichen) einbinden und motivieren, damit auch unerwartete, neue Ideen eingebracht und weiterverfolgt werden konnten (IP_P1:149).

Neben der „professionellen Alltagsarbeit“ (IP_K7:125) nannten die Interviewten **zwei wichtige Gruppen von Ehrenamtlichen**: Zum einen sei es eine „pressure group“ (IP_GK2:152) oder „Führungsgruppe“ (IP_P4:76) aus dauerhaft Aktiven gewesen, die vorangingen und „Sachen pushen“ (IP_GK1:82): Im Kernteam gäbe es viele Motivierte, „denen das Netzwerk am Herzen liegt“, wenn auch aus unterschiedlichen Interessen (IP_K5:116). Zum anderen sei eine „Dynamik von immer wieder neuen Leuten“ (IP_GK3:72), die das Netzwerk gut finden und punktuell unterstützen „wo es geht“, genauso notwendig (IP_GK1:82). Es sei eine Offenheit des Netzwerks für Engagement von „wechselnden Akteuren (die) auch ihr Podium, ihre Bühne bekommen“ hätten (IP_B2:34). Auch das gezielte Ansprechen von Partnern aus Ämtern oder anderen Verantwortlichen sei wichtig gewesen (IP_K2:62) – eine dauerhaft gelingende Bürgerbeteiligung funktioniere nur in Kontakt mit Bürgermeister:innen und Verwaltungen, deren Kraft dafür nötig sei (IP_K7:125). Allgemein brauche es eben „Verbündete“, die sich für die Region einsetzen wollen mit ihren jeweiligen Wirkmöglichkeiten, gerade auch Wirtschaftsunternehmen (IP_W3:52).

Ein weiterer Punkt war der **richtige Umgang mit notwendigen Erfolgen**, die zur Selbstvergewisserung über den Sinn des Engagements und zur Motivation dienen: Wichtig als „Garant dafür, dass es so gut funktioniert“ (IP_B1:44) sei, dass alle Engagierten den Respekt ernten dürften (IP_GK1:84) und der Erfolg fair verteilt werde: „Der Erfolg aller ist auch das Verdienst aller“ (IP_GK3:98). Jeder Beteiligte müsse für sich einen Nutzen oder Gewinn ziehen können, der völlig unterschiedlich sein könne (IP_GK1:32). Es sei „erfolgreiche Projektarbeit“, die gemeinsam Dinge zum Abschluss bringe, um dann zu reflektieren was gut lief und was man „so nicht mehr machen“ sollte (IP_W2:56).

Die **gewählten Themen** müssten „auch wirklich viele Menschen betreffen“ (IP_W2:58). Ein „innovativer Charakter“ von ständig neuen Projekten sei wichtig (IP_B2:68). Bei Auswahl und Anzahl der Themen wurden Widersprüche deutlich: Einige Befragte befanden, das Netzwerk

solle eine „Vielfalt der Themen“ bespielen (IP_P4:56) und grundsätzlich offen für einzelne Initiativen sein (IP_B1:102). Andererseits – war eine gewichtige Stimme im Netzwerk überzeugt – brauche es ein „inhaltliches Stichwort, das auch die kommenden Jahre trägt“ (IP_GK2:104). Mehrfach wurde betont, dass die richtigen Themen erkannt werden müssten, die auch zu dem sich verändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedarf passen: „Was ist gerade wichtig in der Region“ (IP_W2:56) bzw. was sind die aktuellen Herausforderungen, die es zu gestalten gilt (IP_GK1:66)? Andere konstatierten dazu, dass die aktuellen Antworten die Notwendigkeit des Netzwerks bestätigen würden, denn der Eindruck entstehe, „so schlecht ist das gar nicht“ (IP_P2:78). In einem Zwischenbericht etwa zwei Jahre nach Beginn der zweiten Projektphase Anfang 2013 wurden die Arbeit und die Wirkungen des Netzwerks wie folgt wahrgenommen: „Kirche mischt sich mit der Projektstelle ein in laufende Prozesse. Sie tut dies nicht mit einem erhobenen Zeigefinger. Es hat den Anschein, dass unsere mitwirkende und Verantwortung übernehmende Sichtweise in der Region Früchte trägt.“²⁷⁹

Zusammenfassung

Das Netzwerk und die Region können als zwei „kommunizierende Röhren“ betrachtet werden, wobei die eine die andere „positiv beeinflusst“ (IP_K9:102) und umgekehrt. Neben der Bedeutung eines Hauptamtlichen und einer konstanten Gruppe Ehrenamtlicher wurde die Durchlässigkeit für punktuellen Engagement Einzelner deutlich. So wurde auch der Wechsel an Themen und Perspektiven sichergestellt. Weitere Gründe für die Beständigkeit des Netzwerks seien die wichtigsten Themen der Region zu treffen und Erfolge zur Selbstvergewisserung und Motivation zu haben.

²⁷⁹ Dokument Zwischenbericht der „Projektstelle: „Gemeinde- und Regionalentwicklung in Nordostbayern“ – Stärken, was uns stark macht!“, S. 5, Verfasser Thomas Guba

5.2 Kooperation im Netzwerk

Im zweiten Kapitel wurde der Begriff der „Kooperation“ aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet und für diese Untersuchung konkretisiert. Nun soll es darum gehen, wie Kooperation von zivilgesellschaftlichen Akteuren der Regionalentwicklung verstanden und gelebt wird. Passt es zur eingeführten Begriffsbestimmung oder wird es doch ganz anders verstanden? Nach einer Sammlung von Definitionsmerkmalen von Kooperation werden Chancen und Grenzen von Kooperationen zum Teil aus den analysierten Dokumenten vor allem aber aus den Interviewaussagen beleuchtet. Auch wird explizit den Einschätzungen zu interkommunalen Kooperationen der Netzwerkakteure nachgegangen. Wie wird die Kooperationsbereitschaft auf den verschiedenen Ebenen durch das Netzwerk begünstigt?

5.2.1 Definitionen von Kooperationen

Der Interviewleitfaden enthielt zwar Fragen zu Chancen und Grenzen von Kooperationen, jedoch wurde nicht direkt nach einer Definition von Kooperation im Rahmen des Netzwerks gefragt. Dennoch machten 21 von 23 Interviewpartner an unterschiedlichen Stellen der Interviews Angaben zu ihrem Verständnis von Kooperationen und welche Aspekte ihnen dabei wichtig erscheinen:

Die Ausgestaltung von Kooperationen hängt von den Charakteristika der Akteure ab: Sind Institutionen wie die Kirche beteiligt bedeute Kooperation „vertraglich festgelegt(es)“ Agieren (IP_GK3:22) und ferner alle „Dekane, Pfarrer und Diakone mit ins Boot zu holen“ (IP_K8:16) – bei allen Privatpersonen hingegen komme es darauf an, „an irgendeiner Stelle“ mitzumachen (IP_GK3:22). Auch gehöre es dazu, die „kirchliche und die kommunale mittlere Ebene“ zueinander zu bringen (IP_K9:74). Ferner braucht es die „Teilnahme kirchlicher Hierarchie“ für ein regionales Netzwerk auf verschiedenen Hierarchieebenen (IP_K1:60). Grundsätzlich sei es entscheidend gewesen, dass bei Kooperationen Menschen in gewissen Positionen „zu fairen Bedingungen eine Kooperation wollten“ (IP_GK3:28). Ein weiterer Aspekt sei, „die Leute auch immer wieder in unterschiedlichen Kontexten“ zu treffen (IP_K6:12). Kooperation im Netzwerk wurde auch als Schaffung einer „Plattform“ verstanden, um als Bürgermeister:in Input und Austauschmöglichkeiten zu bekommen (IP_P5:74).

Ebenso fanden sich Aussagen zur **Organisation des Beginns von Kooperationen:** Zunächst wurde festgestellt, dass das Netzwerk an sich eine Kooperation sei (IP_K8:24). Man könne wie

beim Netzwerk die „Big Points“ klären, dann erstmal anfangen und die restlichen Dinge „im Laufe des Prozesses“ vereinbaren (IP_K3:38). Kooperationen entstünden durch „mehrmalige Diskussionen“ unter Einbezug von „Meinungsmachern“ (IP_W3:84). Für einen Befragten begann sein kooperatives Mitmachen bei der Ansprache durch den Leiter des Evang. Bildungszentrums Bad Alexandersbad.

Auch kamen mehrere **Voraussetzungen** für funktionierende Kooperationen aus Sicht der Befragten zur Sprache: Hier wurde zum einen Vertrauen (IP_K5:36) sowie soziale Fähigkeiten wie Teamfähigkeit angesprochen (IP_GK3:82) – gelungene Kooperation sei ferner „Charaktersache“ (IP_K2:30). Auch sei es laut einem Bürgermeister essentieller Bestandteil von Kooperationen, mit eigener Kooperationsbereitschaft „durch Vorbild (zu) führen“ und Verantwortung zu übernehmen (IP_P3:60). Es fördere die Kooperationsbereitschaft anderer, wenn man sich bewusst sei, was dem anderen nutze und wo man jeden bei „seinen Stärken abholen“ kann (IP_K1:20). Für eine freiberufliche Wirtschaftsvertreterin müsse Kooperation auch einen „wirtschaftlichen Aspekt“ haben, z.B. dass sie daraus Kunden gewinne (IP_W4:30). Kooperationen im Netzwerk kosteten Zeit, um Komplexität zu verstehen und um „Sicherheit in diesen Kontakten zu gewinnen“ (IP_B2:78). Förderlich für Kooperationen war auch eine Klarheit der Projektumstände (IP_K5:48) bzw. klare Kommunikation hinsichtlich der Begrenzung der Kooperationsdauer (IP_K4:22), die Zeitbeschränkung im Hinblick auf ein Ziel sei sogar ein Wesensmerkmal jeder Kooperation – „jede Kooperation ist zeitbeschränkt“ (IP_W4:52).

Ferner wurden mehrfach **relationale Bezüge** von Kooperation genannt: Kooperation sei „eigentlich ein Geben und Nehmen“ (IP_W1:52) bzw. gelte es, „Leute zusammen zu bringen und gemeinsam vorwärts zu denken“ (IP_P1:125). Demotivierende „Einzelkämpfersituationen“ seien durch kooperative Projekte von Mehreren im Netzwerk aufgelöst worden (IP_K9:108). Kooperation wurde als „Zusammenspiel“ mit Hauptamtlichen, die für Kontinuität stünden, bezeichnet. Für einen hauptamtlichen Geschäftsführer bedeutete Kooperation, „Verbündete“ zu suchen (IP_GK1:2). Einem Wirtschaftsvertreter fehlte das gemeinsame Verständnis einer Kooperationsidee und die Motivation aller („...nicht alle diesen Geist gehabt...“) (IP_W1:64). Ein besonderes Merkmal der entstandenen Kooperation sei, dass ein „sehr stark auf ehrenamtliche Arbeit, auch auf eine gewisse Diskussions- und Veranstaltungskultur ausgelegtes Netzwerk“ der Rahmen sei (IP_GK1:34). Herausgestellt wurde vonseiten eines Ehrenamtlichen, dass eine eigene Meinung des Netzwerks möglich sei, da keinerlei Rechenschaft gegenüber einzelnen Institutionen nötig wäre (IP_B1:20). Kooperation umschließe laut einem der drei

Geschäftsführer auch „finanzielle Kooperation“ zwischen den Partnern. Mehrmals wurde auf die schon fast konstituierende Freiheit des Netzwerks hingewiesen: „Keine Geschäftsordnung“ zu haben bedeute eine wichtige Freiheit (IP_K1:52), „keinem Rechenschaft schuldig“ zu sein und das „institutionalisierte Denken“ auch mal „ein bisschen hinten anstehen“ zu lassen (IP_B1:74).

Auffallend war ein Verständnis von **Kooperation als Prozess**, welcher auch vom Ende gedacht werde: Sogar „entscheidend“ sei es, einem kirchlichen Mitarbeiter zufolge, dass im Netzwerk begonnene Projekte an andere übergeben würden (IP_K8:20). Bei der Umsetzung von Kooperationen sei wichtig, dass es „maximal drei Leute (...) in die Hand nehmen“ (IP_K4:34). Auch „Kleinstkooperationen“ zu zweit könnten klappen, immer sei es eine „Sache der Zielsetzung“ (IP_P3:110). Der „Schlüssel“ für gelungene Kooperationen sei, dass jeder Beteiligte seinen Part hätte und es nicht an einem „entscheidenden Menschen“ hänge. Als thematisches Tätigkeitsfeld wurde einmal explizit der „soziale Bereich“ als sinnvoll erachtet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Befragten mehrere Facetten von Kooperation aufzeigten. Sowohl das Zusammenwirken der Verbindlichkeit durch Institutionen mit der großen Freiwilligkeit einzelner Akteure wurde hervorgehoben. Mehrere Voraussetzungen von gelungenen Kooperationen auf Basis der Erfahrungswerte über etwa fünfzehn Jahre Netzwerkarbeit wurden genannt. Ein Gutteil der Antworten bezog sich auf Kooperation als relationales bzw. beziehungsorientiertes Miteinander von Menschen mit gewissen Fähigkeiten, welche in Abschnitt 5.3.1 („Kompetenzen für die Mitarbeit“) noch genauer herausgearbeitet werden sollen. Allgemein kann ein sehr heterogenes, vielfältiges Verständnis von Kooperation im Rahmen des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ festgestellt werden. Nicht alles sei perfekt gewesen: Als Einzelmeinung wurde ein gemeinsames Verständnis für Kooperation in einem längerfristigen Projekt auch mal vermisst.

5.2.2 Chancen von Kooperationen

„Ich glaube, die Chance ist es, dass man sich keine Grenzen setzt!“ (IP_P2:22)

Mit dieser prägnanten Aussage eines Bürgermeisters zu Chancen und Grenzen wird nun beleuchtet, wie die beteiligten Akteure im Netzwerk die Chancen (und Grenzen) von Kooperati-

onen beschreiben. Trotz oder wegen der offen gestellten Frage nach den Chancen für Kooperationen im Rahmen des Netzwerks konzentrierten sich die Antworten der Interviewpartner auf die Netzwerkarbeit allgemein und seine Arbeitsweise.

Manche Befragte benannten die jeweiligen **Akteure**, für die sich Chancen böten: So wurde Kirche als Institution genannt, die durch das Netzwerk eine „Kontaktfläche“ zur Arbeitswelt und zur regionalen Politik bekäme und so deren jeweilige Herausforderungen „hören und (...) wahrnehmen“ könne (IP_K1:16). Ein Wirtschaftsvertreter formulierte die Chancen von Kooperationen im Netzwerk dergestalt, dass Kirche „aus dem eigenen Saft quasi herauskommt“ (IP_W2:14) – ein kirchlich Verantwortlicher drückte dasselbe Anliegen als „Blick über den Kirchturm“ (IP_K3:12) aus. Auch die Chancen für politische Vertreter wurden von einem kommunalen Vertreter selbst mit der These beschrieben: „Wenns der Region gut geht, hat es Vorteile auch für die eigene Gemeinde dann“ (IP_P1:51). Ein weiterer Kommunalpolitiker verglich das Netzwerk mit dem offenen Teil einer „Bürgerversammlung“, bei der er „in Gesprächen gewisse Dinge diskutieren“ und „ohne irgendwelche Leitplanken“ kreativ sein könne (IP_P2:82). Ein Bildungsakteur strich die Chancen für junge Aktive des Netzwerks heraus, denen „viel Vertrauen vorgeschossen“ worden sei (IP_B1:84).

Der Schwerpunkt der Antworten bezog sich auf **Chancen in und durch Netzwerkprojekte** und bezog sich auf die **Funktionsweise des Netzwerks allgemein**: Zum einen wurden die fehlenden „Formalakte“ hervorgehoben, die eine „sehr geringe Eintrittsschwelle“ für Aktive ermöglichen (IP_GK3:8). Zum anderen habe das Netzwerk „keine verbindliche Agenda“ (IP_K8:62) und erlaube eine „offene Atmosphäre“, in der Jeder „Ideen einbringen“ könne (IP_B2:86). Mehrfach wurden die Chancen von Kooperationen in diesem Netzwerk als „unendlich“ bezeichnet (IP_K5:16, IP_W4:28). Eine Vertreterin einer Bildungsinstitution schätzte es, „gut überlegt, aus sehr vielen Blickwinkeln auch mit sehr vielen Ressourcen neue Ideen“ zu entwickeln (IP_B2:18). Allerdings schränkte einer der hauptamtlichen Geschäftsführer – im Widerspruch zu Aussagen von Akteuren aus Kommune und Wirtschaft – ein, dass aus seiner Sicht durchaus „Abgrenzung notwendig“ sei, gerade angesichts „ungeheurer vieler Chancen“ (IP_GK2:26). Ein Vertreter der Kirche sekundierte, dass Kooperationen auch „eine gewisse natürliche Vorsicht“ bräuchten, da keiner der potentiell Beteiligten etwas müsse, sondern Kooperationen dann funktionierten, wenn sie als „sinnhaft“ und „sinnvoll“ erlebt würden (IP_K8:54). Chancen werden also auch als Herausforderung zur Selbstbeschränkung verstanden.

Auch verschiedene, weitere **Bedingungen** für das Nutzen von (großen) Chancen wurden genannt. Einerseits führe die empfundene Not aufgrund einer schrumpfenden Bevölkerung zu einer neuen „Perspektive“ auf eine gerechte Verteilung der Infrastruktur: auch wenn nur der Nachbarort (überhaupt noch) etwas bekäme, würde das im Gegensatz zu früher als Gewinn erlebt (IP_K8:54). Ferner brauche es bei Kooperationen das Funktionieren des „Miteinanders“ (IP_W4:62), so dass das Projektergebnis von allen beeinflusst werden könne (IP_P2:52) sowie eine offene Atmosphäre, die jedem das Einbringen von Ideen ermögliche und man diese selbstbestimmt mit Unterstützung anderer vorantreiben könne (IP_B2:86).

Daneben formulierten insbesondere Wirtschaftsvertreter und politische Akteure **konkrete Chancen** im Rahmen des Netzwerks: Kooperationen würden für „kleinteilige Betriebe, die jetzt keine Werbeabteilung hinter sich haben“ einen Marketing-Effekt bedeuten. Als Beispiel wurde das Netzwerkprojekt „Gott-sei-Dank-Brot“ genannt. Je mehr Bäckereien sich beteiligten desto höher sei die Reichweite dieses positiven Effekts für alle (IP_W1:16). Wiederholt wurde auch die in Netzwerkkooperationen mögliche offene Kommunikation von politischen Verantwortungsträgern aufgrund eines „gewissen Schutzrahmens“ (IP_K5:34) herausgestrichen, die sogar als Impuls zur Einrichtung einer Geschäftsstelle eines Bundesprogrammes für vier Landkreise diene (IP_K8:32).²⁸⁰ Bürgermeister selbst schätzen die „neutrale Stelle“ (IP_W3:80) bzw. die „gewisse neutrale Funktion“ des Netzwerks, die moderiert und vermittelt – und nicht befangen sei (IP_P5:18). Deshalb schaffe sie „aktive Bürgerbeteiligung“ und ermögliche Bürgermeistern das Kennenlernen von Strukturen und Machern in Vereinen und Initiativen (IP_P3:30/34).

Eine Chance von Kooperationen im Rahmen des Netzwerks sei es weiterhin, das „Dreieck Kirche, Politik und Wirtschaft“ zusammen zu bringen (IP_W3:18), die als Fachleute aus den verschiedenen Arbeitsbereichen Ziele und Visionen haben (IP_P5:18) bzw. einfach ein Zusammenkommen von „Viele(n) mit ihrem eigenen Wissen und eigener Erfahrung“ (IP_K2:24). In einem Bericht nach den ersten Jahren konstatierte einer der Initiatoren, dass die große Chance des Netzwerks sei, durch Veranstaltungen eine „größere Zahl von Akteuren der Region

²⁸⁰ Vgl. Protokoll über Sitzung des Kernteams am 04.12.2013, TOP 5, Ordner der Geschäftsführung, Runder Tisch, als Beispiel für Zusammensetzung und sonstige Themen des Landrätegesprächs

erstmalig zusammenführen“.²⁸¹ Ein politischer Vertreter und ein kirchlicher Akteur bestätigten dies in den Interviews: sie verweisen auf den Informationsaustausch, bei dem man die „Stärken anderer Bereiche“ kennenlernt, wenn man „den Blick nach außen“ weitet (IP_P1:43). So können durch Netzwerkaktivitäten Menschen aus Nachbargemeinden erkennen, dass sie „mit denselben Sachen dran waren“ (IP_K9:24). Wichtig sei laut einem Bürgermeister und einem Bildungsakteur, dass solche Themen im Netzwerk behandelt würden, die „ganz allgemeiner Art, struktureller Art“ seien und „nicht einen besonders bevorteilen“ (IP_P3:54) bzw. es klar sein müsste, dass es „immer um die Projekte“ gehe und eben nicht darum, „Jemanden insgesamt Vorteile zu verschaffen“ (IP_B1:20).

Chancen von Kooperationen entstünden dann, wenn man „miteinander Dinge an(zu)gehe(n)“ und „alles vernünftig aus(ge)handelt“ (IP_K4:12): Kooperation im Rahmen dieses Netzwerks bedeute, Menschen mit einem Selbstverständnis als Kirchenleute in einem „lebendigen Arbeitszusammenhang“ mit Interessierten aus der Zivilgesellschaft zu bringen (IP_K7:34), also Menschen über „einen gewissen Zeitraum und einer Fragestellung zu aktivieren“ (IP_GK1:12).

Zusammenfassend lässt sich die Besonderheit einer kirchlichen Überparteilichkeit erkennen, die ein besonderes Vorschussvertrauen bei ganz unterschiedlichen, für die Regionalentwicklung relevanten Akteuren liefert. So wurde eine offene Kommunikation auch von politischen Vertretern bei schwierigen Themen möglich. Es entstanden konkrete Projekte, die finanzielle Personal- und Sachmittel in die Region brachten oder den Boden für gemeinnützige Vereinsinitiativen legten. Die Chancen für die Institution Kirche wurden klar benannt, nämlich sich hin zu einer Gemeinwesensorientierung (aus dem eigenen Saft kommen, Kirchturmdenken überwinden, etc...) zu entwickeln. Auch Akteure aus Wirtschaft und Politik konnten Vorteile benennen. Für alle galt der Austausch von Personen mit unterschiedlichem Hintergrund und Kompetenz als gewinnbringend.

5.2.2.1 Verbesserungsmöglichkeiten von Kooperationen

Insgesamt sprachen knapp die Hälfte der Befragten Verbesserungsmöglichkeiten von Kooperationen im Rahmen des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ an, ohne dass sie direkt danach gefragt worden wären. Dieser Sub-Code entwickelte sich also induktiv durch die Äuße-

²⁸¹ Zwischenbericht Dokumentenname „Netzwerk „Gemeinsam für die Region – Kirche und Strukturwandel in Nordbayern, April 2010, S. 4

rungen mehrerer Befragter an ganz unterschiedlichen Stellen der jeweiligen Interviews. Beispielsweise gab es Verbesserungsvorschläge bei Fragen zur Komplexität von Netzwerkprojekten, für den Umgang mit Schwierigkeiten oder auf die Frage nach der fairen Verteilung von Vorteilen für Projektbeteiligte. Auch alle drei Geschäftsführer machten Angaben zu diesem Thema: Als hilfreich empfand es einer der Geschäftsführer des Netzwerks, dass Ziele „schriftlich formuliert“ werden sollten und offen gehaltene Punkte auch transparent im Protokoll zu machen seien. So würde weniger Enttäuschungs- und Konfliktpotential entstehen (IP_GK3:50). Ferner sollten Konflikte frühzeitig angesprochen werden – „so lange sie klein“ seien (IP_GK3:65). Ein weiterer Geschäftsführer überlegte, ob die Inanspruchnahme von EU-Fördergeldern im Rahmen von LEADER-Programmen die Kooperationsmöglichkeiten verbessert hätte (IP_GK1:28). Auch wäre eine „entschiedenere Haltung“ mancher Dekane hilfreich gewesen (IP_GK1:60), da sich Menschen grundsätzlich gefreut hätten, dass sich Kirche durch die Netzwerkarbeit für sie interessiere (IP_GK1:72).

Verbesserungspotential in der Öffentlichkeitsarbeit

Ein anderer Geschäftsführer wünschte sich mehr „gemeinsame Auftritte“, da es bisher „immer Einzelpersonen“ gewesen seien, die das Netzwerk „in Anspruch“ nähmen (IP_GK2:158). Ein weiterer Punkt zur Öffentlichkeitsarbeit war die Forderung eines Ehrenamtlichen, dass soziale Medien, neben der funktionierenden Zusammenarbeit mit den Printmedien, eine größere Rolle spielen sollten (IP_B1:108). Ein dritter Punkt zur Öffentlichkeitsarbeit war – von einer Kommunalvertreter/:in geäußert – die Forderung, dass die Ergebnisse erfolgreicher Projekte „öffentlichkeitswirksamer auch mit kommunaler-, mit Bürgermeisterbeteiligung mehr in die Öffentlichkeit“ gebracht werden sollten (IP_P4:44).

Organisation und Netzwerkakteure

Fördermittelgeber sollten nach Projektende wieder eingeladen werden (IP_P4:44). Ebenso könnten regionale Unternehmen noch stärker mit eingebunden werden (IP_K5:68). Ein Bürgermeister wünschte sich das Netzwerk bzw. seine aktiven Akteure als „Mentoren“ welche die Umsetzung von Projekten in der Kommune begleiten und als „Kümmerer“ fungieren würden (IP_P5:54). Ein weiterer Kommunalvertreter wünschte sich mehr Offenheit des Runden Tisches, um „mal was Neues (zu) versuchen“ (IP_P1:47). Zum Vorgehen bei einem der beiden Geschäftsführerwechsel merkte eine kirchliche Mitarbeiter:in an, dass man in dieser Zeit der

Vakanz die Führung einem langjährigen Mitglied hätte übertragen können – was nicht geschehen sei (IP_K2:74).

Verbesserungspotential bei Projekten

Was Kooperationen konkret betrifft, bedeute es, das Interesse und Ziel von anderen im Blick zu haben (IP_K1:20) – auch wäre es besser, schneller Entscheidungen zu treffen und umzusetzen, was bei einer Abstimmung mit einer Vielzahl von Akteuren schwierig sei (IP_K1:50). Die Themen des Netzwerks sollten neu und nicht bereits durch andere Initiativen besetzt sein, dann gäbe es „weniger verschlossene Türen“ (IP_W2:38) – das Netzwerk brauche darüber hinaus „ein klares Profil, (ein) Alleinstellungsmerkmal“ (IP_W2:40). Nach dem Ende von Projekten hätte eine Reflektion zwar stattgefunden, diese wäre aber standardisiert gewesen. Mit einem solchen Vorgehen hätte man mehr lernen und manche Dinge anders machen können – Änderungen für die Zukunft seien eben nicht abgeleitet worden (IP_K5:80). Selbstkritisch wurde angemerkt, dass man sich auch im Netzwerk nur Dinge zutrauen sollte, die man „sauber abwickeln“ könne (IP_W2:46).

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Verbesserungsvorschläge einerseits aus enttäuschten Erwartungen an das Netzwerk resultierten oder andererseits Ausdruck konstruktiver Ideen nach Reflektion eigener Erfahrungen bei der Mitarbeit im Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ sind. Mehrheitlich wurde vielschichtig über konkrete Stellschrauben zur subjektiv empfundenen Verbesserung nachgedacht, die sowohl die Netzwerk- und Projektorganisation, die Einbindung von Akteuren und vor allem mehrere Punkte aus dem Bereich der Öffentlichkeitsarbeit betrafen.

5.2.2.2 Mittelbare Effekte von Netzwerkkooperationen

Zu diesem thematischen Unterpunkt wurden insgesamt 82 Textstellen und damit mehr als bei dem Thema „Chancen von Kooperationen“ (70 Interviewstellen) als inhaltlich relevant codiert. Insbesondere auf folgende zwei Fragen des Interviewleitfadens äußerten sich dazu die Befragten: „*Welche Bedeutung/Folgen hatte die Mitarbeit im Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ für Sie persönlich?*“ und „*Welche Wirkungen der Projekte des Netzwerks „Gemeinsam für die*

Region“ (für die interkommunale Entwicklung) nehmen Sie wahr?“²⁸² Mit 19 von 23 Interviewten äußerten sich fast alle zu den von ihnen wahrgenommenen Wirkungen der Arbeit des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ und das teilweise sehr ausführlich.

Ausgründungen von Vereinen und Initiativen als mittelfristige Effekte des Netzwerks

Mehrere Befragte schlugen den Bogen von einzelnen Veranstaltungen des Netzwerks hin zur Gründung von gemeinnützigen Vereinen und anderen Projekten durch Partner außerhalb des Netzwerks: So hatte ein kirchlicher Akteur eines Netzwerkprojekts „von der Erwachsenenbildung (ein) zentrale(s) Konzept entwickelt, das allen Landkreisen im Bistum Regensburg zur Verfügung steht“ (IP_K4:52). Ein weiterer kirchlicher Vertreter formulierte diese Art der Fortführung durch Netzwerkpartner außerhalb des Netzwerks als „das Entscheidende an so einem Netzwerkgedanken“ (IP_K8:20). Aus dem Netzwerkformat des sogenannten Landrätegesprächs rührte schließlich ein landkreisübergreifender Antrag von vier Gebietskörperschaften für das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ her: Diese wurde als einzigartige Initiative in Form einer gemeinsamen Koordinierungs- und Fachstelle unter dem Namen „Demokratie leben in der Mitte Europas“ gegründet, die eigenständig und außerhalb des Netzwerks weiterwirke (IP_K5:94). Auch der Förderverein Fichtelgebirge e.V. sei letztlich „aus dieser Netzwerkarbeit entstanden“ (IP_P2:78). Darüber hinaus sei die Seniorengemeinschaft Fichtelgebirge e.V. durch eine Netzwerkveranstaltung angestoßen worden, bei welcher eine Referentin über ihre Erfahrungen beim Aufbau dieses Modells in einer anderen Region berichtete (IP_K7:107).

Individuelle Vorteile für Akteure des Netzwerks

Ferner berichteten Akteure, dass sie durch das Netzwerk persönliche Kontakte gewonnen hätten, die sie beruflich außerhalb des Netzwerks nutzen würden (z.B. IP_K2; IP_B1; IP_W1, IP_P3; IP_P4). Als persönlicher Gewinn wurde angesprochen, dass „Vertrauen gewachsen“ sei zwischen Verantwortlichen mit schnelleren Kontaktmöglichkeiten, um z.B. einen kommunalen Gesprächspartner für eine Ortsbegehung im Rahmen einer Pfarrerfortbildung zu gewinnen (IP_K3:52). Für einen Geschäftsführer bildete sich ein dauerhafter Kontakt zu Aktiven in der Region, was u.a. in eine Anfrage, in einer Lokalen Aktionsgruppe (der LEADER Aktionsgemeinschaft Bayreuther Land) mitzuwirken, mündete. Ihm sei aufgrund der Netzwerkarbeit „ein

²⁸² Der Fragezusatz „für die interkommunale Entwicklung“ wurde nur an die kommunalpolitischen Akteure gerichtet. Der Grund ist, dass „interkommunale Entwicklung“ in der Regel ein Teil des Sprachgebrauchs und Entscheidungsrahmens von politischen Akteuren ist.

bisschen Ahnung von (...) Zusammenhängen“ zugeschrieben worden (IP_GK1:72). Aufgrund positiver handlungsorientierter Netzwerkerfahrungen („Erfolgscharakter“) könne „man sich dann auch immer wieder ein bisschen aufrichten“, da sichtbar würde, dass es nicht nur „Miesepeter“ gäbe (IP_B1:86). Das Netzwerk hätte über Projekte wie u.a. die Gott-sei-Dank-Brot-Aktion der Region „Stärken, die wir haben“ aufgezeigt und ein „unheimliches Selbstbewusstsein“ gegeben. Persönlich waren diese Erlebnisse ausschlaggebend, um höhere Ämter in einem Berufsverband anzustreben (IP_W1:84). Zwei weitere Befragte gaben etwas allgemeiner an, dass bei ihnen aufgrund der Beschäftigung mit neuen Themen im Rahmen des Netzwerks ein persönlicher Weitblick entstanden sei (IP_W2:68, IP_P4:64). Auch steige das persönliche Gefühl der Verwurzelung sowie das Zugehörigkeitsgefühl zur Region (IP_W2:68). Mehrere Aktive fassten aufgrund der Netzwerkarbeit den Entschluss, ihren Ruhestand im Fichtelgebirge zu verbringen (IP_W3:108, IP_K7:113).

Mittelbare Effekte für die Region allgemein

„Veranstaltungen, die nach ihrem Ende weiter gehen“²⁸³

Einer Befragten zufolge wären im Rahmen der Netzwerkaktivitäten der Fokus auf die Möglichkeiten der Region gerichtet worden – der Fokus auf diese vorhandenen „Schätze“ in Gestalt von Gebäuden, Menschen und Traditionen hätten sicher ein bisschen zur positiven Veränderung der Haltung der Menschen beigetragen (IP_B2:66). Die Projekte hätten teilweise sowohl in den Landkreis Hof als auch in den Landkreis Tirschenreuth hineingewirkt (IP_P4:54). Ein anderer Befragter konstatierte, dass „in der Region die Selbstheilungskräfte“ befördert worden seien (IP_K9:90), was eine weitere Interviewpartner:in als Stärkung des „Potential(s) zur Lösungsfähigkeit und zur Lösungsorientierung“ der Region beschrieb (IP_B2:80). Eine Trendwende „in der Haltung und im Lebensgefühl der Menschen“ konstatierte eine kirchliche Verantwortungsträgerin (IP_K6:14). Ein weiterer Akteur bestätigte, dass sich die Region seiner Wahrnehmung nach „spürbar, deutlich, positiv weiterentwickelt“ habe (IP_K4:56). Durch das Netzwerk seien Leute ins Gespräch gekommen: so bilde sich ein Bewusstsein, dass eine Region gemeinsam „und nicht Jeder für sich alleine hantieren“ müsse (IP_W2:60). In einem Zwischenbericht nach fünf Jahren Netzwerk formulierte einer der Initiatoren die Wirkung so, dass für Veranstaltungen typisch sei, „dass sie nach ihrem offiziellen Ende noch stundenlang weiter

²⁸³ Dokument Zwischenbericht „Netzwerk „Gemeinsam für die Region – Kirche und Strukturwandel in Nordbayern, April 2010, S. 3

gehen“ und nannte zwei Beispiele für den langen Austausch der Teilnehmenden.²⁸⁴ Weiter berichtete ein Wirtschaftsvertreter, dass ihn das Gott-sei-Dank-Brot-Projekt mit den Bäckern veranlasst hätte, auch andere Branchen wie Metzger und Brauer zur Genussregion zusammen zu bringen, so dass inzwischen die Region „immaterielles Kulturerbe“ (IP_W1:84) sei. Es sei aus diesem „kleinen Impuls, diese(r) kleine Brotmarke, liebevoll gestaltet, hin zur großen Benchmark Genussregion“ ein „Bogen“ schlagbar (IP_W1:4). Dies sei mitverantwortlich gewesen, dass „ein ganz positiver Stimmungswandel für Oberfranken“ möglich wurde (IP_W1:46). Durch neue Kontakte könne auch unabhängig von Sitzungen an „ganz einer anderen Stelle irgendwann mal was Gutes“ für die Region entstehen (IP_K8:62). Inzwischen würden mehr Kooperationen und Projekte stattfinden – ganz ohne Beteiligung des Netzwerks, meint ein anderer Akteur (IP_K9:90). Das Netzwerk sei aus Sicht einer Wirtschaftsakteurin sicherlich ein Faktor gewesen, ein eigenes Netzwerk zu gründen. Auch auf die Ausgestaltung des von ihr gegründeten Netzwerks flossen die Erfahrungen aus diesem kirchlichen Netzwerk ein – ferner seien ein, zwei Kontakte daraus übernommen worden (IP_W4:122). Außerdem engagiere sie sich selbst aufgrund der Erfahrungen im Netzwerk in „Kampagnen für Professionalisierung von Netzwerkstellen“, damit Ehrenamtliche nicht ausbrennen würden (IP_W4:100). Einem Bürgermeister wurde durch das Netzwerk bewusst, „dass die Menschen (in der Region) genauso stark sind wie die Oberbayern. Sie müssen es bloß merken.“ (IP_P2:92). Es gäbe indirekte Wirkungen über neue Kontakte von Leuten bei Netzwerkveranstaltungen: „da ist was angestoßen worden und das wirkt dann in Richtungen fort, die, die schwer zu verifi-, also kontrollierbar sind, zu verifizieren sind“ (IP_GK2:112).

Die Perspektive kommunalpolitischer Vertreter

Für kommunalpolitische Vertreter:innen wie Bürgermeister sei es wichtig zu hören, was und wie andere machen und ob er das auf seine Kommune übertragen könne (IP_P3:12). Die Bürgerbühne als Plattform für Präsentationsmöglichkeiten für ehrenamtliches Engagement sei als Vorläuferprojekt des Netzwerks ein „zündender Funke für Kooperationen“ gewesen (IP_P3:80) – im Nachgang dieser Bürgerbühne hatte sich eine Bürgerinitiative gegründet, um mithilfe von Benefizkonzerten Mittel für soziale und strukturelle Zwecke zu besorgen (IP_P3:52). Durch Netzwerkprojekte hätte man vielen „Menschen in der Region (...) auch ge-

²⁸⁴ Dokument „Netzwerk „Gemeinsam für die Region – Kirche und Strukturwandel in Nordbayern, April 2010, S. 4

zeigt (...), dass die Region schon was drauf hat“ (IP_P2:80). Ferner weitete das Netzwerk anhand einiger Projekte den Blick für die „Kommunen drum rum“ und für die Sorgen dort (IP_P4:64). Konkret sei das Netzwerk bei der Erarbeitung des neuen Mobilitätskonzepts im Landkreis Wunsiedel beteiligt gewesen (IP_P4:54). Durch die Mitarbeit im Netzwerk sei bei einem Bürgermeister der „Glauben gestärkt, dass man (...) im Austausch einfach auch stärker ist“ (IP_P2:90). Ein kirchlicher Mitarbeiter berichtete von einem Gespräch, dass ein ehemaliger Verwaltungsleiter durch das Vorläuferprojekt Bürgerbühne motiviert worden wäre, als Bürgermeister zu kandidieren, da er trotz der schwierigen Situation begeisterungsfähige Menschen erlebt habe (IP_K7:109).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass vor allem die zeitverzögerten Effekte – hier als mittelbar bezeichnet – als fast ausschließlich sehr positiv empfunden wurden. Auf verschiedenen Ebenen, von konkreten Vereinsgründungen bis hin zu einer positiven Haltungsänderung in Form von mehr Selbstbewusstsein und Optimismus in der Region, wurden Auswirkungen sehr detailliert geäußert und an unterschiedlichen Beispielen mit Netzwerkaktivitäten verknüpft – unabhängig vom beruflichen Hintergrund. Auch vier von fünf regionalpolitisch aktiven Akteuren berichteten von spürbaren Effekten für ihr persönliches Handeln und für ihr Umfeld.

Die einhellig beschriebenen Angaben der Interviewten zu dem von ihnen wahrgenommenen Stimmungswandel, welcher auch als Ziel der Initiatoren des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ formuliert wurde, seien laut einem Befragten nicht „kontrollierbar“ bzw. „verifizierbar“. Daher stellt sich die Frage, ob es Möglichkeiten gibt, diese Haltungsänderungen der Menschen in der Region auf andere Art und Weise zu belegen. Diese Frage soll später wieder aufgegriffen werden (s. Abschnitt 6.1).

5.2.3 Grenzen von Kooperationen

Zu der Frage nach den Grenzen von Kooperationen äußerten sich sogar alle 23 Befragten – auch sind die Antworten der meisten Befragten zu diesem Sub-Code ausführlicher als zu den ebenso erfragten Chancen von Kooperationen. Dies spricht zum einen für einen hohen Grad an Reflektion der Befragten und zum anderen für die Offenheit, sich auch (konstruktiv) kritisch zu einem bestehenden, aktiven Netzwerk zu äußern.

Die Befragten unterschieden erkennbar zwischen einerseits hypothetischen Grenzen, die im Konjunktiv formuliert werden – nur für möglich gehaltene, aber nach eigenen Angaben nicht vorgekommene Grenzen – und andererseits tatsächlich im Rahmen der Arbeit des Netzwerks erlebten Grenzen. Die faktisch wahrgenommenen Grenzen lassen sich wiederum in **inhaltliche** und **organisatorische Grenzen** unterscheiden, wobei unter organisatorischen Grenzen vor allem **Zeitressourcen** sowie **finanzielle Beschränkungen** immer wieder zur Sprache kamen: Geldmittel wurden von sechs Befragten genannt, zeitliche (personelle) Ressourcen sogar von zehn Interviewten. Dies lässt sich vermutlich darauf zurückführen, dass das Netzwerk bis auf den Geschäftsführenden von ehrenamtlicher Mitarbeit mit unterschiedlichen Hauptberufen geprägt ist. Ehrenamtliches Engagement stellt aufgrund der absoluten Freiwilligkeit der Akteure daher eine organisatorische Herausforderung für das Netzwerk dar. Dies drückte ein Geschäftsführer mit „Kündigungsfrist null“ aus (IP_GK3:8) – jederzeit könne man sich wieder ausklinken.

Von einem anderen kirchlichen Mitarbeiter wurde als mögliche Grenze auf der Meta-Ebene die Situation genannt, wenn Beteiligten die Frage in den Sinn käme, „muss ich denn da wirklich hin?“ (IP_K8:24). Generell war nach dem Empfinden eines Ehrenamtlichen oft das Projektende eine Grenze für Kooperationsbereitschaft (IP_B1:42). Ein bereits bei Beginn eines Projekts absehbares Ende sei für Manche sogar die Voraussetzung für ihr Engagement gewesen (IP_K9:42). Eine Vernetzung sei ohnehin nur für eine gewisse Zeit gedacht und eine Beendigung vonseiten eines Geschäftsführers völlig in Ordnung: „Man lässt sie auch wieder fröhlich gehen“ (IP_GK1:14).

Ferner wurden auch **Grenzen aufgrund der spezifisch kirchlichen Prägung** formuliert: Eine „theologisch-philosophische wie menschliche Grenze“ nahm einer der Geschäftsführer dergestalt wahr, dass Manche prinzipiell nichts mit einer „theologischen Färbung“ dieses auf Initiative der Kirche gegründeten Netzwerks zu tun haben wollten. Auch ein Wirtschaftsvertreter erinnerte sich in dieser Hinsicht, dass bei einer Veranstaltung des Netzwerks eine Unternehmerin betont hätte, dass Glaube doch Privatsache sei (IP_W3:24). In dieselbe Richtung berichtet ein Dritter, dass Gruppen mit vom Netzwerk „divergierende(n) Zielvorstellungen“ nicht erreicht werden konnten (IP_K1:18).

Des Weiteren wurden **Kooperation begrenzende Charakteristika beteiligter Akteure** bzw. ihrer Träger öffentlicher Belange, für welche sie im Hauptberuf tätig waren, angegeben. Manche

Akteure, die auch ohne das Netzwerk eine sichere Finanzierung und verlässliche Strukturen gehabt hätten, wurden eher als reserviert gegenüber Kooperationen wahrgenommen (IP_B2:40). Auch war es eine tatsächliche Grenze, wenn ein Thema nicht in dem vom Träger vorgegebenen Arbeitsbereich gefallen wäre oder dem Netzwerkakteur vom jeweiligen Arbeitgeber andere Aufgaben zugewiesen worden seien: manche im Netzwerk indirekt beteiligten Arbeitgeber hätten in bestimmten Bereichen miteinander konkurriert, so dass es „gewisse Reibepunkte“ gab (IP_P4:12) – eigene „Pfründe“ wurden als Grenze von Netzwerkkooperationen erlebt (IP_B2:20). Gerade bei Trägern aus dem Sozialbereich könne Konkurrenzdenken Kooperation gefährden: Beispielsweise zeige eine Kooperation möglicherweise die Schwächen eigener Projekte im Vergleich zu anderen Netzwerkpartnern auf – diese Befürchtung hätte gewisse Kooperationsbeziehungen in einem Projektvorhaben auch schon mal verhindert (IP_B2:20).

Alle drei Wirtschaftsvertreter sprachen ausführlich über konkret im Netzwerk wahrgenommene und darüber hinaus über hypothetische Grenzen: So sei das auf Ehrenamt angelegte Netzwerk eine Grenze, da es „Schlagkraft natürlich begrenze“, er hätte bei einem Projekt erlebt, dass er nur „punktuell“ unterstützen konnte (IP_W2:14). Auch sei es nicht leistbar – so ein weiterer Wirtschaftsvertreter – „einzelne Betriebe zu beraten“ (IP_W3:18). Dass „Kirche im Hintergrund finanziert sei“ nahm eine Wirtschaftsvertreterin nicht etwa als Chance, sondern vielmehr ganz konkret als eine Art Verständnissgrenze ihr gegenüber als Selbstständige war: sie müsse ihre eigene Arbeitszeit selbst zahlen und könne kreative Leistungen nicht einfach umsonst zur Verfügung stellen (IP_W4:82). Eine hypothetisch formulierte Grenze sei auch, wenn es einen „Guru“ gegeben hätte und andere keine Wertschätzung erhalten hätten. Eine Motivationsgrenze beschrieb ein Wirtschaftsvertreter durch das Ausbleiben des Engagements des Gegenübers, das nur „peu á peu“ käme, obwohl man selbst viel „hergeschenkt“ hätte (IP_W1:36). Eine weitere Akteurin aus der Privatwirtschaft formulierte die Grenze von Kooperation klar als die Situation, wenn „einfach nichts passiere“ (IP_W4:34) – das „Verhältnis zwischen Input und Output“ müsse stimmen, meinte auch ein kirchlicher Mitarbeiter (IP_K8:28) bzw. brauche ein Netzwerk Erfolge, um auf Dauer zu bestehen (IP_GK3:10). Ein kirchlicher Mitarbeiter nahm eine „gewisse Hemmschwelle“ bezüglich Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen wahr, die seiner Meinung nach von fehlenden Berührungspunkten kirchlicher Akteure mit der Privatwirtschaft herrühre (IP_K5:66).

Inhaltliche Grenzen aufgrund öffentlicher Strukturen

Bei regionalpolitischen Themen sei manchmal eine klare Zuständigkeit einer höheren politischen Ebene gegeben (IP_GK2:56), in die ein „kleineres Netzwerk“ bestenfalls hineinwirken könne. Dies müsse gut überlegt sein. Die Projekte des Netzwerks blieben auch deshalb in einem begrenzten Bereich, da sich nicht um öffentliche Förderung bemüht wurde (IP_GK1:28). Ganz konkret erlebte eine Engagierte eine Grenze durch die Verweigerung der Anerkennung der Gemeinnützigkeit einer Vereinstätigkeit durch das Finanzamt, da die Förderung der Regionalentwicklung im Satzungszweck eine Aufgabe gewählter Mandatsträger sei (IP_W4:128). Andererseits seien auch „unwichtige Themen“ als Grenze, so dass ein neues Thema gesucht wurde (IP_P4:42).

Auch weitere **besondere Grenzen für kommunalpolitische Aktive** kamen durch die Bürgermeister selbst zur Sprache: Ein Wechsel eines Bürgermeisters bedeute, dass wenn Jemand neu „in kommunaler Verantwortung steht, sagt, ich muss mich erstmal um wesentlichere Dinge kümmern“ – dann bliebe ein Austausch in einem derartigen Netzwerk erstmal „auf der Strecke“ (IP_P3:90). Weitere Grenzen für „diese offenen Kooperationen“ seien, wenn ein Bürgermeister entweder „gar nicht“ oder „genauso interessiert“ an einem Projekt wäre, sodass die Gefahr eines „Konkurrenzkampf“ drohe, da man ein Projekt exklusiv für sich umsetzen möchte (IP_P3:54). Zu Beginn hätte das Netzwerk auch unter einem verdeckten Konflikt zwischen zwei Landkreisen gelitten, wo sich das Netzwerk raushalten musste. Allgemein gelte, „wo verdeckte Konflikte aufgebrochen sind, ging halt nichts“ (IP_GK3:57). Gefühlsmäßig würden thematische Veranstaltungen nicht unbedingt „den Punkt treffen, den wir jetzt eigentlich bräuchten“ gab ein Bürgermeister aktuell zu bedenken (IP_P5:64). Kirchliche Kooperationsangebote über dieses Netzwerk wurden von einzelnen Kommunalpolitikern als „Einmischung in innere Angelegenheiten“ verstanden (IP_GK1:36). Auch von den politischen Beteiligten wurde Zeit (IP14, IP20) als auch Geld (IP13, IP20) als begrenzte Ressourcen genannt.

Als **natürliche, organisatorische Grenzen** wurde von einem Kommunalpolitiker formuliert, dass so ein überregionales Netzwerk gar nicht die Problematik vor Ort lösen könne, da der Einblick fehle. Einer kirchlichen Vertreter:in zufolge wäre es hinderlich gewesen, wenn zu viele Meinungen das konkrete Vorankommen verhindert hätten. Das sei aber nicht passiert sei, da das Netzwerk ein „überschaubarer Haufen“ gewesen sei (IP_K2:24). Auch der Wechsel des

Geschäftsführers wurde als Grenze im Sinne einer Verzögerung erlebt, da der Nachfolger die Netzwerkpartner erst kennen lernen musste (IP_K6:68).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sehr ausführlich und sehr offen über subjektiv wahrgenommene Grenzen verschiedener Art gesprochen wurde, welche die Netzwerkaktivitäten aus Sicht der Befragten beschränkten. Vielen Interviewten gemein ist die immer wieder auftretende Erwähnung von Zeit und Geld als Ressourcengrenzen.

Ganz unterschiedlich werden die darüber hinaus formulierten Punkte von Kommunalvertretern, Wirtschaftsvertretern und Ehrenamtlichen als Grenzen wahrgenommen: Dabei werden Konkurrenzgedanken unterschiedlichster Art sowohl bei kommunalpolitischen Akteuren in Bezug auf Kommunen als auch bei sozialen Trägern bei passenden inhaltlichen Projekten geäußert: Kommunen möchten ein spannendes Projekt exklusiv für sich umsetzen, während soziale Trägerinstitutionen einer Kooperation aus einer Sorge um Vergleichbarkeit ihrer Angebote fern blieben. Während primär die ehrenamtliche Zeit als Ressourcengrenze genannt wurde, könnten auch staatliche Vorgaben zivilgesellschaftliches Engagement blockieren.

5.2.3.1 Umgang mit Schwierigkeiten

„Mensch, da steckt doch Musik drin!“ (IP_K9:70)

Dass zivilgesellschaftlich geprägte Netzwerkarbeit auch immer Schwierigkeiten mit sich bringen kann, klang bei den oft ausführlichen Antworten auf Fragen nach den Grenzen und Herausforderungen von Kooperation bereits an. Konkret zu Schwierigkeiten und der Art und Weise des Umgangs mit diesen äußerten sich letztlich nur sieben von 23 Interviewten, also ein knappes Drittel der Befragten.

Schwierigkeiten in der Gründungsphase des Netzwerks und Zuständigkeiten

Zunächst wurde auf die Gründungsphase des Netzwerks mit vielen nötigen Gesprächen verwiesen. „Teilweise konfliktreich“ seien diese gewesen, so dass „Beharrlichkeit“ nötig gewesen sei (IP_K9:68). Viele Einzelgespräche hätte einer der Initiatoren geführt, um die relevanten Entscheidungsträger für das Potential und die Idee des Netzwerks zu gewinnen gemäß dem Motto: „Mensch, da steckt doch Musik drin!“ Als Mitglied der Kirchenleitung zum damaligen Zeitpunkt hätte er relativ gute Möglichkeiten gehabt, „ein dickes Brett zu bohren“ (IP_K9:70). Diese „Widerstände“ seien aber ganz natürlich, wenn innovative Projekte starteten

(IP_K9:72). Bis zum Jahr 2015 sei auch immer eine finanzielle Unsicherheit über dem Netzwerk geschwebt (IP_B2:50). Als grundsätzlich zuständig für den Umgang mit Schwierigkeiten wurde die Geschäftsführung und das Kernteam erachtet (IP_B2:50). Auch die Regionalbischöfin milderte in Form von finanziellen Zusagen gewisse Unsicherheiten ab – zudem hätten die beiden Leiter des Evangelischen Bildungszentrums „viel aufgefangen“ (IP_B2:54).

Wechsel der Geschäftsführung bzw. der Arbeitsstrukturen

Mehrmals wurde eine veränderte Arbeitsstruktur sowie die Einarbeitung eines neuen Geschäftsführers angesprochen: Nach „anfänglichen Schwierigkeiten“ hätte dieser mit „bislang Engagierten das Gespräch gesucht“ – was positiv wahrgenommen wurde (IP_P2:66). Eine neue Struktur mit Projektgruppen führte zunächst zu Problemen – es brauchte immer wieder neue Ideen, die eingebracht und offen angesprochen worden wären (IP_GK2:96/98). Ein kommunales Mitglied hatte zeitweise das Gefühl, dass „die Arbeitszeit zu schade war“, im Netzwerk mitzuwirken. Dies hätte es offen angesprochen und auch schriftlich geäußert. Die Struktur sei danach „pragmatisch“ umgebaut worden (IP_P4:38). Nun sei das Netzwerk „wieder sehr erfolgreich“ (IP_P4:58).

Umgang mit Schwierigkeiten in Projekten

Konkret wurde das Projekt eines Jugendführers mit Informationen zu Jugendtreffes und anderen Freizeitmöglichkeiten für Jugendliche angesprochen, bei dem Schadensbegrenzung mithilfe „eines schwarzen Eddings“ geübt werden musste, da bei einer Adressangabe der nötige Datenschutz nicht bedacht worden war (IP_W2:46). Wichtig sei also eine „saubere Arbeitsteilung“; ehrenamtliche Mitarbeit dürfe immer nur eine „überschaubare Komplexität“ haben (IP_W2:48). Bei einem weiteren Projekt sei eine Konkurrenzsituation mit einem kirchlichen Amt entstanden, welches ein ähnliches Projekt mit Finanzmitteln der institutionalisierten Erwachsenenbildung bereits umgesetzt hatte. Als Lösung sei eine Umbenennung des Netzwerkprojekts mit einem eigens entwickelten Zertifikat gefunden worden. So wurde auch die Kooperation in Form von Referentenvermittlung mit dem kirchlichen Amt möglich (IP_B2:22). Wenn ein Projekt stockte, versuchten diejenigen Akteure des Netzwerks, denen das betreffende Thema sehr wichtig war, weitere Leute einzubinden – „und dann ging’s auch irgendwie weiter“ (IP_P4:40). Die Evaluation von Projekten sei einem kirchlichen Mitarbeiter zufolge nur oberflächlich erfolgt, was als „semi-professionell“ bezeichnete wurde (IP_K5:78).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass deutlich weniger über Schwierigkeiten gesprochen wurde. Dafür sind mehrere Gründe denkbar: Entweder ist das Schweigen zu dieser Frage ein Ausdruck reibungslos wahrgenommener Netzwerkarbeit oder die Befragten nahmen Schwierigkeiten zwar wahr und nannten diese eher indirekt unter dem folgenden Unterpunkt als „Herausforderungen“.

5.2.3.2 Herausforderungen für den Fortbestand des Netzwerks

Unter diesem Sub-Code wurden alle Angaben subsumiert, die weniger klar als Grenzen von Kooperationsarbeit im Rahmen des Netzwerks aufgrund derer Kooperation endet oder zu enden droht, genannt wurden. Vielmehr wurden in diesem inhaltlich ähnlichen Sub-Code Aussagen markiert, die als **überwindbare Hindernisse** verstanden wurden – Herausforderungen also, für die es Lösungen gibt.

Die Befragten antworteten relativ ausführlich, mit ähnlich vielen Textstellen wie bei der Frage nach Chancen von Kooperationen. Zum Sub-Code der Herausforderungen äußerten sich die Interviewpartner vor allem bei der Frage nach den Schwierigkeiten für das Gelingen von Projekten des Netzwerks.

Organisatorische Herausforderungen

Aufgrund der Flexibilität des Mitmachens der Freiwilligen brauche das Netzwerks eine „stabile Grundstruktur“, welche als Gerüst diene (IP_GK3:8). Die Gefahr sei, dass Pausen zwischen Arbeitskreistreffen von einem halben bis dreiviertel Jahr nach dem Wechsel eines Geschäftsführers zu lange gewesen seien, eine „gewisse Regelmäßigkeit“ von Treffen zum Austausch gehöre dazu (IP_K2:62). Als problematisch wurde die Tatsache genannt, dass das Netzwerk den sonstigen kirchlichen Strukturen widerspreche, die auf Kontinuität angelegt seien. Wenn ein Pfarrer in der Rolle des Geschäftsführers des Netzwerks, also als Regionalentwickler agiere, könne das andere „vorsichtig“ machen (IP_GK1:42). Auch sei die Zuständigkeit in Strukturfragen, wie die Klärung der Frage, wer Dienstvorgesetzter für einen hauptamtlichen Mitarbeiter sei, schwierig gewesen (IP_K3:32). Es gab also Zuständigkeitsfragen zwischen zwei kirchlichen Trägern zu Beginn: „Wo man sagt ja, wer hat den Hut auf? Wer kann die Erfolge auch für sich verbuchen und da haben wir schon insgesamt gekämpft“ (IP_K9:66). Dass es eine hauptamtlich besetzte Projektstelle brauche, sei klar, da sonst nicht „die notwendige Sorgfalt und Zeit“ für Dinge erbracht werden können, die nicht „im Vorbeigehen“ zu schaukeln seien (IP_W2:48).

Als herausfordernd wurde von einem Akteur aus Südbayern die langen Anfahrtswege genannt, die länger als manche Arbeitstreffen dauerten – er hätte sich gefragt, ob das nicht anders organisierbar sei (IP_K1:4). Auch sei es später durch die größer gefassten Arbeitskreise schwerer geworden, „Leute zu finden so für spezielle Themen“ welche dem Netzwerk dessen spezifischen Charakter gegeben hätten (IP_K2:58). In großen Einheiten käme zudem nichts voran (IP_K2:106). Allgemein sei es schwierig, stimmte ein Bürgermeister zu, begeisterungsfähige, ehrenamtliche Leute zu finden (IP_P5:46). Je komplexer und vielschichtiger ein Netzwerk sei, desto „herausfordernder ist die Zusammenarbeit“ (IP_P2:42). Ein Netzwerkteilnehmer verwies auf den „Traum der Aktiven“, dass im Netzwerk angestoßene Projekte möglichst alleine weiterliefen – wenn das gelinge, seien das „Aha-Erlebnisse der ganzen Geschichte“ des Netzwerks (IP_W2:58). Jedoch gab es auch den Widerspruch, dass dieses Anstoßen und Übergeben an andere aufgrund der geringen Größe des Netzwerks nicht funktioniere – stattdessen müssten diese Projekte auf „unabsehbare Zeit“ vom Netzwerk weitergeführt werden – fraglich sei, ob das leistbar sei (IP_GK2:62).

Kommunikative Herausforderungen

In der Gründungsphase wurde es als Herausforderung erlebt, der Kirchenleitung die Idee des Netzwerks als etwas Neues zu vermitteln – das sei für diese schwer vorstellbar gewesen (IP_K9:66). Es sei schwierig gewesen, Teilnehmende für Veranstaltungen zu finden, also „Menschen klar zu machen, dass das jetzt was mit ihnen zu tun hat, weil es manchmal vielleicht zu banal war“ (IP_GK1:46). Ebenfalls im Bereich Kommunikation wurde mehrmals – drei Mal – die „Verengung der Presselandschaft“ (IP_P1:43) genannt, die manchmal wenig Interesse gezeigt hätte (IP_GK1:48) – Pressearbeit „sei kein leichtes Geschäft“ (IP_K7:82). Diese sei gerade entscheidend und es eine „Kunst (...) im hohen Maße zu kommunizieren“, was das Netzwerk tue (IP_K3:50). Aufgrund der Reform der Arbeitsstruktur wurde wahrgenommen, dass von der „Außenwirkung her (...) das momentan zurück (fahre): (...) jetzt muss erst dann die neue Struktur (...) wieder eine Aktivität entfalten“ (IP_K4:48). Hilfreich seien „elektronische Kommunikationsmittel“ sowie erprobte Projektplanungstools, die eingesetzt werden sollten (IP_K4:42). Alle Netzwerkpartner müssten auch immer auf demselben Informationsstand sein (IP_K4:34). Auch die neue Datenschutzgrundverordnung hätte Kooperationen erschwert, da Datensätze wegen fehlender Zustimmung gelöscht werden mussten (IP_W2:20). Bei einer Gruppengröße von mehr als drei, vier Partnern würde die Abstimmung untereinander herausfordernder

(IP_K4:20) – zumal „jeder so ein eigenes Arbeitstempo, Arbeitsstil, seine eigene Feedback-Kultur“ hätte, was Koordinierungsaufgaben schwieriger machen könne (IP_B2:48).

Weitere Herausforderungen für Akteure

Es galt mit verschiedenen „Alpha-Charaktere(n)“ umzugehen, auch wenn sie das gemeinsame Ziel eine gewisse Zeit zusammengehalten hätte (IP_GK1:74). Eine Spannung sei immer, dass einerseits „alle an einem Strang ziehen und nicht zwei, drei voran preschen“ sollten. Andererseits sei das „voranpreschen“ sehr wohl „notwendig, um vielleicht weitere Akteure aufmerksam zu machen, zu motivieren und voranzubringen“ (IP_K4:68). Ein Interviewpartner riet, das Netzwerk solle manchmal „vorsichtig sein (...) die christliche Seite da besonders hervorzuheben“: er habe erlebt, dass bei einer Netzwerkveranstaltung von einem Podiumsgast der Verweis auf Religion als Privatsache erfolgt sei (IP_W3:26/28). Eine ähnliche Beobachtung machte eine weitere Netzwerkaktive dergestalt, dass Vertreter:innen staatlicher Institutionen, die „tendenziell eher kirchenfern“ seien, manchmal reserviert gegenüber Kooperationen mit einem (kirchlichen) Netzwerk waren (IP_B2:40).

Ein als ungleich wahrgenommenes Engagement wurde von mehreren Akteuren als Herausforderung genannt: Wenn sich einige Netzwerkpartner für ein Thema entschieden gehabt hätten und sich dann ein gewisser Teil dieser Mitarbeitenden „rausziehen musste“, war es „für die anderen Wenigen entweder gar nicht mehr zu schaffen oder nicht mehr in der Qualität“: Projekte seien dann „auch schon im Sande“ verlaufen (IP_P4:36). Selbst wenn zu Beginn offen der Wunsch nach einem passiven Dabeisein geäußert wurde, mache das „eine Zusammenarbeit, wenn es auf längere Zeit so ist, irgendwann schwierig, wenn immer die gleichen sich aus der Arbeit rausziehen“ würden (IP_B2:48). Ein Wirtschaftsakteur empfahl, sich auch mal von Akteuren zu trennen, wenn man merke, dass die Bereitschaft mitzumachen fehle – „teilweise (seien) die von sich aus ferngeblieben“ (IP_W3:118).

Als „Schwierigkeitspotential“ wurden auch kirchlich Verantwortliche genannt (IP_GK3:30) – und der „kommunale Verwaltungsbereich“, wenn dieser an der Umsetzung eines Projekts beteiligt sei – auch wenn es letztlich funktioniere (IP_K8:36). Ferner hätten „Bremser“ aber eine wichtige Funktion, weil sie „notwendige Fragen stellten“ (IP_K3:54). Als herausfordernd wurde die notwendige Ehrlichkeit dazu erlebt, ob eine vom Kernteam eingeschätzte Relevanz eines Projekts auch von Dritten außerhalb des Netzwerks so bewertet werde – also z.B. von

potentiellen Käufern eines Produktes, wenn ein Arbeitskreis des Netzwerks zum Beispiel einen Kalender mit einer gewissen Auflage plane (IP_K5:76).

Das Entscheidende seien oft „Finanzgeschichten“ (IP_K2:40), z.B. für Referenten und Fahrtkosten (IP_B2:48). Für die erfolgreiche Beantragung von Projektgeldern brauche es die Kenntnis von Details und Formalien (IP_K2:40), was „schwierig und kompliziert und spekulativ“ sei (IP_W4:144). Auch nach der Antragsstellung gelte es diese „Unsicherheit in der Antragsphase“ auszuhalten, ob die Zusage rechtzeitig vor dem geplanten Projektbeginn eingehe (IP_B2:48). Auch ein Bürgermeister sprach sich dafür aus, dass das Netzwerk selbst über mehr Finanzmittel verfügen sollte. Da viele Kommunen auf Stabilisierungshilfen angewiesen sind, dürften sie selbst rechtlich keine Gelder als freiwillige Leistungen in Kooperationen einbringen (IP_P5:20). Allerdings könne das Netzwerk Bürgermeister:innen nicht mit Geldmitteln als Partner gewinnen, sondern als Ideengeber „beratend tätig sein und Anstöße geben“ (IP_W3:74) stellte ein Wirtschaftsakteur klar.

Schwierigkeiten bei der Gewinnung neuer Akteure für das Netzwerk

Grundsätzlich sei es schwer, für „komplexe Aufgaben, wie dieses Netzwerk sie stellt“, Mitwirkende zu finden, die dafür „Zeit und Kraft“ aufbrächten (IP_K7:78), gerade von jungen Leuten (IP_P5:46). Eine gewisse Unverbindlichkeit präge unsere Zeit (IP_P2:34). Für die Mitwirkung einer Kommune sei ein „entsprechendes Vertrauensverhältnis“ ausschlaggebend, so dass die „Skepsis“ überwunden werde, dass eine Kooperation auch für die Gemeinde eines partizipierenden Bürgermeisters einen Vorteil haben werde (IP_P3:64). Ein Bürgermeister attestierte oberfränkischen Kommunalpolitikern eine geringere „Offenheit“ als im Nachbarbezirk, was aus seiner Sicht „soziologische Gründe“ hätte (IP_P2:36). Herausfordernd sei, dass Menschen die lokal engagiert seien, manchmal „das große Ganze ein bisschen vernachlässigen“ und daher für ein überregionales Netzwerk schwer zu gewinnen wären (IP_B1:50). Auch gäbe es bei Älteren Verlusterfahrungen durch den Niedergang ganzer Industrien zu bedenken. Das Engagement im Netzwerk sei auch eine „Frage der Generation“ (IP_P2:38). Ähnlich äußert sich einer der Initiatoren mit Verweis auf Vorbehalte gegen Bewohner:innen aus dem Nachbarort bei Kooperationen „sicher noch bis in jüngster Zeit“ (IP_K9:20), die auf „jahrhundertealte Rivalitäten“ zurückzuführen seien (IP_K9:54). Zunächst müsse bei den Menschen in einer Region eine „grundsätzliche Bereitschaft, überhaupt zu kooperieren“ entstehen (IP_K9:52). Wenn

eine Projektinitiative „kein so klares Profil“ hatte, was auch im Netzwerk ab und an vorgekommen sei, gab es eine „gefühlte oder auch echte Kompetenzüberschneidung“ mit bereits bestehenden Initiativen (IP_W2:38).

Zusammenfassend lässt sich die Bandbreite an ganz unterschiedlichen Herausforderungen für Kooperation im Rahmen dieses Netzwerk feststellen. Immer wieder wurde die Thematik der Kommunikation genannt, sei es nach innen bei organisatorischen Fragen im Netzwerk oder nach außen gegenüber der Presse, um über (gelungene) Aktivitäten zu berichten. Sowohl der Bedarf an Finanzmittel wurde als Herausforderung für die Arbeit genannt – ebenso wie die kontinuierliche Gewinnung neuer ehrenamtlich Aktiver, die eine positive Haltung zu Kooperation hätten und sich verlässlich einbrächten. Fünf besondere Punkte lassen sich aus allen Angaben der Befragten extrahieren:

(1) In den ersten Jahren des Netzwerks wurde die Unsicherheit über Verlängerung und Personenwechsel des Geschäftsführers angegeben. Mit der Entfristung der Geschäftsführerstelle fiel diese Unsicherheit Ende des Jahres 2015 weg. Allerdings wurde es für den Zeitraum der Vakanz als Herausforderung erachtet, den „richtigen Kopf“ (IP_P2:76) als Geschäftsführer:in zu finden. Die Aufgabe eines Moderators sei, immer wieder einen Mehrwert für Teilnehmer und Akteure zu schaffen und „gemeinsam erfolgreich zu arbeiten“ (IP_W2:18).

(2) Eine wiederholt geäußerte Sorge war besonders mit Blick auf die letzten Jahre nach wie vor die richtigen Ideen zu finden, die „Herzen und Hirne der Leute erreichen“ (IP_K7:54), am „Puls der Zeit“ zu bleiben (IP_GK1:66) und die Frage, ob der Bedarf für das Netzwerk auch bei deutlich besserer wirtschaftlicher Situation gegeben sei. Schließlich sei der beabsichtigte „Mentalitätswandel“ (IP_K9:82) erreicht worden – ist das Netzwerk „ein gewisses Opfer seines Erfolgs“? (IP_K9:80). Immerhin würden mittlerweile viele Punkte von „unterschiedlichen Interessensgruppen“ bearbeitet (IP_GK2:132). Auch könne die Bereitschaft „sich reinzuhauen“ abnehmen, wenn keine „unmittelbare Betroffenheit“ mehr spürbar sei (IP_K8:80). Das Netzwerk brauche laut Auffassung eines aktiven Akteurs „einen neuen Schritt“ (IP_GK2:124), da in „allen entscheidenden Bereichen (...) ein Aufbruch“ vorhanden sei (IP_GK2:132). Die Akteure des Netzwerks müssten sich auf Themenfelder konzentrieren, bei denen „noch Nachholbedarf“ sei (IP_GK2:132). Die Netzwerkarbeit könne angesichts neuer Herausforderungen aber umso wichtiger werden, wenn es beispielsweise gelte, sich auf den „Konkurrenzdruck der Regionen“ einzustellen, um „auch mal die Nase vorne“ zu haben (IP_P5:60).

(3) Eine dritte Hürde brachte ein kirchlicher Vertreter zur Sprache. Er nehme Schwierigkeiten für Kirchenvertreter wahr, auf Wirtschaftsvertreter zuzugehen (IP_K5:64). Indirekt bestätigte dies ein Wirtschaftsvertreter, der einen fehlenden Willen bei wichtigen Verantwortungsträger:innen der Kirche benannte, von ihm als Projektpartner gewünschte Projekte zu verlängern (IP_W1:112).

(4) Als allgemeine, weitere Herausforderung nannte eine kirchliche Verantwortungsträger:in den „Win-Win-Aspekt“, der für jeden im Netzwerk vorhanden sein müsse (IP_K6:56).

(5) Als letzte, mehrmals genannte Herausforderung wurde die Wahrnehmung des Netzwerks in der Öffentlichkeit genannt (IP_P1:115) – da brauche es eine „andere Präsenz“ (IP_W4:94). Auch innerhalb des Netzwerks sei diese „innere Vernetzung zu sichern, also die Kommunikation der Netzwerkakteure“ (IP_B2:60).

Es kann festgehalten werden, dass viele Interviewte offen und klar die Schwierigkeiten benannten, von denen das Netzwerk bisher einige gemeistert habe und anderen in Zukunft begegnen müsse. Dass trotz vieler Hindernisse das Netzwerk nach wie vor bestehe, deutet daraufhin, dass eine offene Reflektion der Herausforderungen und die Bereitschaft, sich diesen zu stellen, gerade die Voraussetzung für eine dauerhafte Beständigkeit von Netzwerkarbeit sein kann.

5.2.3.3 Nicht-kooperatives Handeln

Als eine auf die handelnden Personen bezogene spezifische Form von Grenze für Kooperationen wurden die Interviewten gefragt, ob sie nicht-kooperatives Verhalten wahrgenommen hätten. Dies geschah bewusst zusätzlich zu den zuvor gestellten Fragen nach Herausforderungen und Grenzen von Kooperation, um aus dem als nicht-kooperativ erlebtem Verhalten auch Lehren für eine stabilere Organisation und erfolgreichere Aktivitäten für zivilgesellschaftliche Netzwerke allgemein zu gewinnen. Es äußerten sich mit 18 von 23 Befragten relativ viele dazu, wobei vier Interviewte (IP_K5; IP_K6; IP_P3; IP_W2) keinerlei nicht-kooperatives Verhalten wahrnahmen, sondern höchstens eine „gewisse Skepsis“ (IP_P3:64).

Was wird unter nicht-kooperativem Verhalten verstanden?

Mehrere Befragte (IP_GK3; IP_GK1; IP_B2) verwiesen auf unterschiedliche Akteure mit kirchlichem Bezug, deren Agieren als nicht-kooperativ erlebt wurde: Die Weigerung, überhaupt mitzumachen betraf laut einem Befragten in den ersten Jahren besonders ein Dekanat. Mehrere Dekane wurden zudem als „skeptisch und nicht-kooperativ“ wahrgenommen (IP_GK3:32-34).²⁸⁵ Bei nicht-kirchlichen Projekten wurden Pfarrer als „wenig kooperationsbereit“ erlebt (IP_GK1:16). Wenn das Verständnis eines Projekts in den Kirchengemeinden vor Ort nicht gegeben ist, sondern nur aufgrund der Empfehlung der Kirchenleitung teilgenommen wurde, kam für einen Wirtschaftsakteur „das Kooperative“ im Sinne von „Geben und Nehmen“ zu kurz (IP_W1:52). Auch die Strukturen des Bildungszentrums seien anfangs für die Gründung des Netzwerks eine Erschwernis gewesen, weil unklar war, inwieweit Netzwerkaktivitäten in Einklang mit der Tätigkeitsbeschreibung eines Bildungsreferenten zu bringen waren (IP_K7:92). Als Kooperationsdefizit wurde die Nichteinhaltung anfänglich gegebener Zusagen erlebt: „dass wir am Anfang so zehn Leute waren (...) plötzlich (...) bestand die Gruppe nur noch aus drei Leuten“ (IP_P4:34). Nicht-kooperative Strategien waren das „zurückziehen, zurücknehmen“ Einiger, ohne dass Andere vor den „Kopf gestoßen“ wurden (IP_W3:76) oder anderen aktiv „Steine in den Weg“ gelegt worden wären (IP_W2:42). Unregelmäßige Teilnahme von Akteuren oder wechselnde Ansprechpartner:innen wurden ebenso als nicht-kooperativ empfunden (IP_K4:32). Ein Wirtschaftsakteur vermisste als langjähriger Akteur eine adäquate Terminabstimmung seitens kirchenleitender Organe (IP_W1:112). Auch ein Mitglied des Kernteams in den Anfangsjahren wäre zunächst hochengagiert gewesen und hätte dann mit Ausstieg gedroht, weil ihm die „mangelnde Klärung der eigenen Wünsche auf die Füße“ gefallen wäre (IP_GK3:57). Ein Ehrenamtlicher verwies auf das Umfeld des Netzwerks: Wenn manche Vereine nur ein einziges, ganz spezielles Interesse haben und für andere Themen nicht offen sind, empfand er das als nicht-kooperativ (IP_B1:50). Ähnlich äußerte sich ein Bürgermeister als er eine „alternativ angehauchte“ Person als so „verfahren“ in ihren eigenen Zielen erlebt hätte, dass diese nicht bereit war, die „eigenen Position einen Ticken zu verlassen“, um eine Kooperation einzugehen (IP_P2:62).

²⁸⁵ Ein „Dekan“ ist ein innerkirchliches Leitungsamt der Evang.-luth. Kirche in Bayern, welches die Personalverantwortung in der Region für mehrere Kirchengemeinden hat und dessen Zuständigkeitsbereich mehrere Kommunen und oft auch mehrere Landkreise umfasst. Anmerkung: Die Beteiligung von Dekanaten wird für innerkirchliche finanzielle Förderung von regionalen Projekten immer entscheidender.

Mit Blick auf **fehlende Kooperation außerhalb des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“** berichtete eine Wirtschaftsvertreter:in über nicht-kooperatives Verhalten in Netzwerken: Viele ihrer Ideen seien „von Anderen aufgegriffen und umgesetzt“, also („absorbiert“) worden. Ein Copyright wurde nicht anerkannt, Urheberrecht gelte nicht. Inzwischen würde sie ganz bewusst Ideen „pflanzen“, weil sie selbst nicht wüsste, wie sie manches umsetzen könne (IP_W4:78-80).

Außerhalb des Netzwerks sei aufgrund von Konkurrenzdenken zweier Kommunen schon mal ein Regionalflughafen gescheitert (IP_K9:20). Außerdem konnte die Beschäftigung eines Regionalmanagers als Kooperationsprojekt von vier Kommunen nicht verlängert werden, da zwei der vier Gemeinderäte wegen „wenigen hundert Euro“ an Mehrkosten dagegen stimmten (IP_K9:60). Bei einer Kooperation mehrerer Freizeiteinrichtungen endete die Kooperationsbereitschaft eines Unternehmers an der Bezirksgrenze zur Oberpfalz (IP_P2:40), was laut einem Bürgermeister tief blicken lasse.

Vermutete Hintergründe und Motive für nicht-kooperatives Verhalten

Ein Beweggrund für fehlende Kooperation im Netzwerk könne „fehlende Kraft“ (IP_P4:34) oder auch „das Gefühl dahinter“, also „eher eine Angst“ vor der komplexen Netzwerkstruktur (IP_B2:44-46) sein. Auch eine „Sorge vor Fremdbestimmung“ und unrealistische Zielsetzungen sowie Unklarheiten von Projektaufträgen wurden als Gründe für nicht-kooperatives Verhalten erlebt (IP_K3:30). Mangelnde Kooperationsbereitschaft könne auch durch die Angst begründet sein, bei neuen Netzwerkkooperationen mit einem eigenen, bereits bestehenden Angebot vergleichbar zu werden (IP_B2:46). Ein anderer kirchlicher Partner aus dem Bildungsbereich beteiligte sich deswegen nicht an einer geplanten Kooperation, da er mit seiner „speziellen Form von Zielgruppe“ als eher „geschlossene(r)n Kreis“ zufrieden war und auf diese Geschlossenheit auch angewiesen gewesen sei (IP_B2:46). Darüber hinaus gebe es allgemein Menschen, „die für sich in sich in ihrer Struktur gefangen sind“ (IP_P2:60) und zudem Andere, die im Kontext der Regionalentwicklung für von Kirche angestoßene Angebote nicht erreichbar seien bzw. „nichts mit uns zu tun haben wollen“ (IP_K1:18). Zudem würde es immer eine Gruppe von Leuten geben, die alles Neue ablehnten (IP_GK1:42). Auch die kritische Anfrage an ein Projektvorhaben, ob sich diese Initiative wirklich von bereits Bestehendem unterscheide und ob man sie deshalb brauche, könne ein Motiv sein (IP_W2:38).

Zusammenfassend lassen sich die Antworten zum einen in **verschiedene Wahrnehmungen von nicht-kooperativem Verhalten und nicht-kooperativen Handlungen** und zum anderen in **Erklärungsversuche für handlungsleitende Motive** dahinter gliedern. Die Angaben bezogen sich meist auf das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“, gingen aber von mehreren Interviewten darüber hinaus. Insbesondere kommunalpolitische Interviewpartner berichteten über nicht-kooperatives Verhalten von Entscheidern in Kommunen. Andere äußerten sich zu verschiedenen Vereinen außerhalb des Netzwerks.

Schlussendlich wurde nicht-kooperatives Verhalten als gelegentlich vorhanden, aber in einer passiven Form erlebt, etwa durch fehlende Verlässlichkeit (fernbleiben, Zusagen nicht einhalten). Aktives „Dagegen-Arbeiten“ wurde von keinem Befragten erlebt. Festgehalten werden kann auch, dass das beschriebene Maß an verminderter und fehlender Kooperation nicht das Netzwerk grundsätzlich gefährdete. Die fehlende Kooperation blieb anscheinend in einem akzeptablen Rahmen für den Fortbestand des Netzwerks.

5.2.4 Interkommunale Kooperationen

„Und ähm ich glaub, dass das Netzwerk bei mir auch diesen Anstoß gegeben hat, einfach diese gesamte, auch Gemeindefeldarbeit wirklich richtig zu forcieren, ja. Immer zu schauen, wer sind im Konkreten denn Partner, wo kannst Du Dich verknüpfen, wo hast Du die Chance voneinander zu lernen. Wär' wahrscheinlich ohne das Netzwerk ganz anders.“ (IP_P2:90)

In der zweiten Interviewrunde mit elf Befragten wurden auch fünf kommunale Vertreter aus dem Raum Fichtelgebirge, in dem das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ aktiv ist, interviewt (ein Landrat, drei Bürgermeister und eine kommunale Referatsleiterin). Es wurde derselbe Fragebogen verwendet, allerdings eine zusätzliche Frage aufgenommen: „Hat das Netzwerk auch für die interkommunale Zusammenarbeit Wirkungen gehabt?“ Die Begründung, diese Frage direkt in erster Linie an Politiker und Verwaltungsmitarbeiter zu stellen, berücksichtigt das in der Literatur vorhandene Verständnis von interkommunalen Kooperationen als Zusammenarbeit verschiedener Gebietskörperschaften. Daher sollten insbesondere Bürgermeister, die über einen gewissen Zeitraum auch in Netzwerkprojekten aktiv waren, Auskunft geben können. Neben diesen fünf kommunalen Vertretern äußerten sich nur drei der sechs

nicht-kommunalen Befragten dazu in der zweiten Runde. Daher ist relativ wenig an Erkenntnisverlust aus der ersten Runde zu erwarten, wo diese Frage eben nicht an primär kirchliche und wirtschaftliche Akteure gerichtet wurde.

Die im Netzwerk aktiven kommunalen Verantwortungsträger:innen teilten ihre Erfahrungen mit interkommunalen Kooperationen ohne Beteiligung des Netzwerks sowie mit durch das Netzwerk inspirierte interkommunale Projekte:

Zusammenarbeit sei unerlässlich, wenn ein großes Unternehmen wie z.B. die BMW AG Interesse für eine neue Produktionsstätte zeige, um genügend Flächen zur Verfügung stellen zu können (IP_P1:47). Als weitere Anlässe oder Anreize zum Start von Kooperationen über kommunale Grenzen hinweg wurden sehr unterschiedliche Beweggründe genannt – zunächst die Rolle höherer, politischer Ebenen als Geldgeber: Ein Bürgermeister verwies auf staatliche Finanzierungsbedingungen, mit denen „gesteuert und gelenkt“ werde (IP_P2:47). Ein weiterer politischer Verantwortungsträger erwähnte, dass „der Staat Geld gegeben“ hätte, um die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft für den Rückbau und Neuvermarktung von Flächen einer insolventen Porzellanfabrik mit mehreren Standorten zu veranlassen (IP_P1:79). Ein anderer Bürgermeister erwähnte auch die Bedingung einer Mindesteinwohnerzahl durch die „Zuschussgeberseite“, welche ohne Zusammenschlüsse nicht erreichbar gewesen wäre (IP_K9:56). Auch ein kirchlicher Akteur des Netzwerks berichtet von vier Kommunen, die auf Projektbasis mit einem hohen Zuschuss einen gemeinsamen Regionalmanager anstellen konnten (IP_K9:60). Eine andere Vorbedingung für interkommunale Kooperationen in der Region sei metaphorisch „das gemeinsame Tal“ in Form einer Wirtschaftsschwäche durch das man gehen musste (IP_P1:85). Förderlich für eine Offenheit für gemeindeübergreifenden Kooperationen sei auch die Aussicht auf eine „bessere Anbindung und bessere Möglichkeit zum Arbeitsort zu kommen“. Diese Perspektive hätte den Neid abgebaut, den es zuvor gab, wenn nur die Nachbargemeinde ein Gewerbegebiet auswies (IP_P1:87) – auch Arbeitsplätze in Nachbargemeinschaften behielten die Menschen in der Region (IP_P1:57). Entscheidend für den Beginn von Kooperationen können auch die Bürgermeister:innen selbst sein: Ein befragter Bürgermeister trieb selbst über den Kreistag Initiativen voran, um an den „Nahtstellen zu den anderen Landkreisen bessere Kooperationen zu schaffen“, so dass mithilfe eines Regionalmanagements drei Landkreise ein gemeinsames Leerstandmanagement betreiben (IP_P3:16). Ein Wirtschaftsvertreter verwies auch auf die Entwicklungsagentur Fichtelgebirge als inzwischen gegründete interkommunale und regionale Initiative für die Region, bei der sich Kommunen

aus anderen Landkreisen anschließen könnten (IP_W2:36). Das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ war für einen befragten Bürgermeister eine wichtige persönliche Motivationserfahrung: ohne diese Vorerfahrungen von Verknüpfungsmöglichkeiten im Rahmen der Netzwerkarbeit hätte er seine „Gemeindenetzwerkarbeit“ womöglich nicht forciert. Beispielsweise nennt er die Seniorengemeinschaft Fichtelgebirge e.V. oder den Förderverein Fichtelgebirge als Anschauungsbeispiele für Kooperationen über Gemeindegrenzen hinweg, die aus dem Netzwerk entstanden seien (IP_P2:84). Er selbst habe vor kurzem den Gesundheitstourismus über „die Schiene Weißenstadt-Bad Alexandersbad-Bischofsgrün“ als interkommunales Thema angeschoben (IP_P2:84). Ein weiterer Bürgermeister nannte die Brückenallianz Bayern-Böhmen als Zusammenschluss von sechs Gemeinden im Landkreis (IP_P5:16) als Beispiel für eine interkommunale Kooperation und regte eine regelmäßige „Erfahrungsaustauschrunde“ an, die man für alle Kommunen in einem Gebiet zur Pflichtveranstaltung machen sollte, um voneinander zu lernen und Kooperationsmöglichkeiten auszuloten (IP_P5:38). Er selbst spreche bewusst von Regionen und nicht mehr von Kommunen (IP_P5:60).

Um auf die Möglichkeiten des kirchlichen Netzwerks, interkommunale Kooperationen zu befördern, einzugehen, sei es laut einer Ehrenamtlichen immer dann möglich, wenn „Kirche und Ort (...) sehr verbunden“ sind und „die Bürger (...) sich mit beidem auch sehr verbunden“ fühlen. Dann lohne es sich auch für einen Bürgermeister, mehr Zeit in kirchliche Netzwerke zu investieren (IP_B2:36). Einer der befragten Geschäftsführer des Netzwerks erachtet die „sozialen Fragen des demographischen Wandels“ als besonders relevantes Themenfeld, bei dem Kirchengemeinden und Kommunen gemeinsam Antworten suchen, da beide Institutionen stark betroffen seien (IP_GK2:28).

5.3 Akteure als zentrale Wirkfaktoren für Kommunal- und Regionalentwicklung

Netzwerke im Kontext der Regionalentwicklung werden durch Menschen konstituiert. Das Agieren und Wirken wird im Gegensatz zu Informationsnetzwerken weniger durch Hardware und Stromsignale dominiert, sondern von Kompetenzen, Haltungen und Motivationen bestimmt. Wenn Freiwilligkeit ein bestimmender Faktor sein soll, wirft das bestimmende Element des Ehrenamts nochmal spezifischere Fragen nach den Motiven der beteiligten Akteure auf. Wenn auch ein solches Netzwerk Wirkungen für die Kommunal- und Regionalentwicklung entfalten können soll, müssen andere belastbare Motivationsfaktoren als die Sicherstellung des Lebensunterhalts vorliegen.

5.3.1 Kompetenzen für Mitarbeit

Von den Befragten wurden ganz unterschiedliche wünschenswerte Haltungen und Kompetenzen genannt, die Akteure des Netzwerks für ihr Engagement mitbringen sollten. Am häufigsten wurde Offenheit angegeben – Offenheit für Neues und Ideen anderer Aktiver (IP_GK3:82, IP_K3:56, IP_W1:88, IP_P3:96, IP_P4:66, IP_P5:78, IP_B2:82), speziell auch gegenüber Kirche als Netzwerkpartner (IP_W3:110). Ein befragter Bürgermeister nannte eine offene Einstellung der Akteure sogar mehrmals und bezeichnete sie als „wichtigsten Schlüssel“ für das Netzwerk (IP_P3:68). Wiederholt wurde auch von Neugier als wünschenswerte Eigenschaft (IP_K1:76, IP_K9:106) sowie von Begeisterungsfähigkeit gesprochen (IP_K2:102, IP_K7:117, IP_P5:78). Ehrliche Kommunikation bzw. kommunikative Fähigkeiten, um etwa Wissen zu teilen (IP_B2:82), darüber hinaus klare Meinungen zu äußern (IP_K8:86) und konfliktfähig zu sein (IP_K3:40) wurden ebenso mehrfach genannt. Die Vielfältigkeit der Akteure wurde als Gewinn bezeichnet, da so unterschiedliche Perspektiven entstünden (IP_W4:132) – auch der „Blick von außen“, also entweder von Zugewanderten oder von den ursprünglich aus der Region Stammenden, die inzwischen zurückgekehrt sind, sei wichtig (IP_K9:106).

Fünf Befragte, also fast ein Viertel der Interviewten, sprachen explizit **die Bedeutung von Netzwerkakteuren als Multiplikatoren** (z.B. IP_GK1:20, IP_K8:86, IP_P4:66) an: Weitere Rollen und ein verlässliches persönliches Netzwerk hinter sich zu haben sei wichtig, um beispielsweise auch Projektideen „an die weiter zu geben, die es wirklich umsetzen“ (IP_B1:22), wenn ein Projekt zu groß für die Netzwerkakteure selbst würde.

Das Handeln sollte aus einer Eigenmotivation (IP_K7:22) erwachsen. Aktive sollten „Lust haben, Dinge zu bewegen“ (IP_K8:86) oder einfach den „Wunsch, was zu schaffen“, ein „Wollen“ im Sinne von fester Entschlossenheit auch gegen Widerstände (IP_P2:104). Eine „positive Grundhaltung“ sei entscheidend, denn „mit Pessimisten (...) braucht man von vorneherein nicht anfangen“ (IP_P5:78). Auch eine gewisse Uneigennützigkeit, um sich für die Allgemeinheit einsetzen zu wollen sei wichtig – vor einem Selbstverständnis als „Ich-Mensch(en)“ (IP_P1:137) bei Akteuren wurde gewarnt. Ferner wurde eine Vielzahl sozialer Fähigkeiten genannt wie kommunikative Stärke, (IP_K6:72) „Empathie“ (IP_P2:104) sowie den „Blick fürs Ganze“ (IP_P1:137) zu haben.

Als **Fazit** kann festgehalten werden, dass die Anforderungen an Mitwirkende sehr vielfältig sind, sowohl in Bezug auf ihr sonstiges Engagement (als Multiplikator), als auch auf kommunikative und soziale Fähigkeiten. Eine offene, positive Grundhaltung und eine klare Motivation, sich für andere und die Region einsetzen zu wollen, sind ebenso wichtig.

5.3.2 Beginn und Ende der Mitarbeit

Bis auf zwei der drei Hauptamtlichen, die über die Bewerbung auf die Geschäftsführerstelle zum Netzwerk kamen, begann das Engagement fast immer durch einen persönlichen Kontakt und direkte Ansprache bzw. Einladung entweder durch den amtierenden Geschäftsführer, einen der Initiatoren oder durch andere Aktive, die beruflich in derselben Branche tätig waren. Zwei Befragte führten eine „Tradition“ eines Jugendverbandes fort oder waren sogar im Vorgängerprojekt, der Bürgerbühne, bereits aktiv. Ferner war der Kontakt über das Bildungszentrum Bad Alexanderbad ein Weg ins Netzwerk, aber auch das „proaktive“ eigenständige Anklopfen beim Netzwerk.

Über die Beendigung ihres Engagements äußerten sich nur sechs von 23 Befragten. Dies ist auch der Tatsache geschuldet, dass noch über die Hälfte der Befragten zum Zeitpunkt des Interviews im Netzwerk aktiv war. Als Gründe für das Ausscheiden wurden neben dem Wunsch nach Rollenklarheit als ehemaliger Geschäftsführer, zu wenig Zeit für weiteres Engagement und das Gefühl, bei wichtigen Terminen nicht mehr eingebunden worden zu sein, genannt. Auch sei durch den Neuzuschnitt der Arbeitskreise der Kontakt verloren gegangen. Manche zogen sich „still und leise“ zurück (IP_W3:62). Ein Mitglied berichtete, dass ihre klare Ansage mit Kritik an geänderten Strukturen zu einer Korrektur im Netzwerk führte, so dass es doch weiter mit aktiv blieb.

5.3.3 Art und Weise der Mitarbeit

Die Frage nach der Art und Weise der Mitarbeit war bewusst offengehalten, um möglichst unvoreingenommene Auskünfte zu bekommen. Es lässt sich festhalten, dass bei einem Teil der Aktiven das (Mit)denken und das Einbringen von Ideen, inklusive kritischem Hinterfragen und Querdenken (IP_P2:8) im Rahmen von Arbeitskreisen oder dem Kernteam im Vordergrund stand. Andere fokussierten sich nach eigenen Angaben auf das Umsetzen und Machen. Manche beanspruchten das Mitwirken im Kernteam ganz bewusst (IP_K8:2). Eine dritte Form des Engagements, welche immer wieder genannt wurde, war die eines Vermittelns: Kontakte

aus dem jeweiligen beruflichen Netzwerk in Kirche oder Wirtschaft wurden für Netzwerkprojekte eingebracht. Während bei Workshops manche Akteure des Netzwerks sich auch als normale Teilnehmer:in verstanden und eher passiv blieben (IP_W4:10), entwickelte sich das Engagement anderer vom Teilnehmen hin zum „Einbringen von Ideen“ (IP_P4:6). Auch anders herum war die Rolle von Initiatoren des Netzwerks hin zu weniger projektorientierten Aktivitäten ohne leitende Aufgabe möglich (IP_K7:10; IP_K9:96). Oft war das Engagement von längerer Dauer, aber immer wieder mit begrenzter Verantwortung und Intensität in einzelnen Projekten (IP_B2:8; IP_W2:8).

Mit Blick auf andere Engagierte wurde ein konstruktiver Beitrag im Rahmen der jeweiligen „begrenzten Möglichkeiten“ (IP_GK3:40) beobachtet. Auch wurde eine „Wertschätzung des Mitwirkens“ im Sinne einer fairen Zusammenarbeit erlebt trotz einer großen Bandbreite an unterschiedlichem Einsatz – eine Mischung aus „aktiven Kern“ und „Kaltreserve“ (IP_W2:84). Eine Teilnehmerin war sich ihrer Rolle als Frau mit dem Schwerpunkt von Familienthemen in einem Netzwerk mit einer größeren Anzahl an Männern bewusst.

5.3.4 Bedingungen und Hintergründe des Mitmachens

Die Beweggründe der Mitarbeit in einem ehrenamtlichen Netzwerk können vielfältig sein. Die Befragten machten sowohl Angaben zu ihren Motiven als auch zu ihren Wahrnehmungen der Motivation anderer Netzwerkmitglieder. Auch von der Art und Weise ihres Engagements wurde teils ausführlich berichtet. Die Leitfaden-gestützten Interviews zielten darauf ab, die dahinterliegende Motivation der Befragten zu ergründen. Die spezifische Bedeutung der Motivation der Netzwerkakteure wurde auch bei den Kompetenzen als wichtiges Merkmal genannt. Aus der Motivationsforschung ist bekannt, dass eine weitergehende Differenzierung von Motivation in einzelne Dimensionen (intrinsisch, extrinsisch, soziale Normen) möglich ist, die wiederum spezifiziert werden kann (beziehungsbezogen, tätigkeitsbezogen), um die jeweiligen Handlungsmuster besser zu verstehen.²⁸⁶

Gerade in ehrenamtlichen Bezügen sind sowohl intrinsische wie auch extrinsischen Beweggründe sowie die Orientierung an sozialen Normen als Leitlinie des Handelns möglich. Über eine haptische Aufgabe zur Priorisierung möglicher intrinsischer und extrinsischer Motivationsfaktoren in Papierform konnten direkt im Anschluss an den Gesprächsteil des Interviews

²⁸⁶ Vgl. Wiens (2013), S. 81-83 für Beispiele

die zuvor gemachten Handlungsbegründungen durch den Forschenden validiert werden. Gerade auch weil diese Handlungsmotivationen für den langjährigen Fortbestand des Netzwerks vermutlich eine große Rolle gespielt haben, wurde darauf intensiv eingegangen.

Zunächst werden im Folgenden alle Angaben der Interviewten zur allgemeinen Motivation bzw. zur Begründung für das Mitwirken im Netzwerk angeführt, die sich nicht eindeutig als intrinsisch oder extrinsisch charakterisieren ließen. Eine Mitwirkende beschrieb sich selbst als Jemand, die „gerne Sachen gestalte“, um erlebte Defizite zu ändern (IP_K2:4/IP_K2:86). Mehrere Befragte gaben an, dass die Themen im Netzwerk zu den Akteuren passen müssten und es helfe, Erwartungen und Zeitbedarf klar zu formulieren, um Leute zu motivieren (IP_K5:48) – auch darf die Dauer von Projekten nicht zu kurz oder zu lang sein, damit sich Projekte lohnen (IP_GK3:48). Auch der Projektcharakter mit einem „Kulminationspunkt“ als gemeinsames Ziel mit „begrenzten arbeitsintensiven Phasen“ war für mehrere ein Motivationsfaktor (IP_W2:22). Theologische Verantwortungsträger sprachen von der Überzeugung, dass eine kirchliche Begleitung des Strukturwandels einfach notwendig und einleuchtend sei (IP_K6:2). Der Zweifel daran, ob regionales Bewusstsein in kirchlichen Zusammenhängen wirklich reflektiert und gelebt wird, motivierte wiederum einen Wirtschaftsvertreter, kirchennahe Mitmenschen dazu zu bewegen, damit diese mit ihrem Kaufverhalten die lokale Wirtschaft mehr wertschätzen (IP_W1:8).

Ferner wurde die Existenz des Evangelischen Bildungszentrums Bad Alexandersbad (EBZ) mehrmals als Ort genannt, wo sich das Netzwerk zu einem wichtigen Arbeitszweig aufgrund der dort angesiedelten Geschäftsführerstelle entwickelte. Dies taten sowohl hauptamtliche Beschäftigte am EBZ als auch politische Funktionäre, die sich mit dem Bildungszentrum verbunden fühlten (IP_K8:2; IP_P1:4). Auch ein Mangel an festgestelltem Selbstbewusstsein oder der wahrgenommene Bedarf an besserer Außenwirkung der Region motivierte andere politische Akteure mitzumachen (IP_P2:6; IP_P3:4) genauso wie die Möglichkeit zur Vernetzung, um nicht nur als einzelne Kommune, sondern „in der ganzen Fläche“ voranzukommen (IP_P5:4). Wichtig für die allgemein „sehr individuelle Motivation“ (IP_W2:26) zum Mitmachen sei ein persönlicher Nutzen als Mehrwert für alle Beteiligten (IP_K7:56; IP_K9:118): Genannt wurden entweder, dass eine allgemeine Sinnhaftigkeit für alle Beteiligten bestehe (IP_K8:24), das Selbstverständnis als Theologe (IP_GK2:4) oder auch die Lust zum Engagement im Netzwerk als „ideales Ruhestandsprojekt“ (IP_K9:96). Auch die Erfahrung von eigenem Einfluss sei motivierend gewesen (IP_W2:90). Ferner wurde „Dankbarkeit“ als Begründung des

Mitwirkens (IP_W3:110) sowie das Interesse an der Verbindung von „Kirche und Kulturschaffenden“ genannt (IP_W4:10). „Öffentliche Aufmerksamkeit (oder) eine neue Zielgruppe anzusprechen (oder) auch finanzielle Mittel für ein Projekt“ waren weitere allgemeine Gründe für die Mitarbeit im Netzwerk (IP_B2:34).

5.3.4.1 Intrinsische Motivatoren

Handlungsmotivationen werden überwiegend durch im Menschen angelegte Überzeugungen bestimmt, die entweder beziehungsorientiert, tätigkeitsorientiert oder durch soziale Normen determiniert und direkt mit den Aktivitäten und Zielen des Netzwerks verbunden sind.

Intrinsisch-tätigkeitsbezogene Motivation

Über intrinsische Motivationen für Netzwerkaktivitäten wurde im Vergleich zu anderen Dimensionen von Motiven am Ausführlichsten und von fast allen Befragten (17 von 23) gesprochen. Die Bandbreite der netzwerkbezogenen Motivationen reichte von der wiederholt erwähnten Neugierde, Freude, Spannung bis hin zur Lust am gemeinsamen, aktiven Gestalten auf neuen Wegen für die Allgemeinheit in der Region. Formuliert wurde eine generelle Neugier für „die Schnittstelle zwischen Kirche und Gesellschaft“ (IP_GK1:4). Auch kritische Geister, die gerne „Schwächen aufdecke(n)“ fühlten sich am richtigen Platz (IP_K2:4). Ein Gefühl der Befriedigung mit Blick auf Erreichtes entstand, wenn sich Akteure mit ihren Fähigkeiten und Kontakten einbringen konnten (IP_W3:32). Auch der offene inhaltliche Ansatz, der nicht rein kirchliche Projekte umfasste, wurde als motivierend wahrgenommen – es ginge eben um die Gesellschaft und man könne durch den Netzwerkgedanken „Synergien“ in der Region schaffen (IP_W2:6). Auch motivierte es, die Region ein Stück weit attraktiv für „Stadtflüchtlinge“ (IP_P3:4) zu gestalten. Wirtschaftsvertreter:innen erhofften sich durch die Kooperation mit dem kirchlichen Netzwerk das „Bewusstsein der Bevölkerung“ für die Bedeutung der handwerklichen Tätigkeiten zu stärken (IP_W1:6) oder ihre Kontakte zu anderen Unternehmern fürs Akquirieren von Finanzmitteln („Geld sammeln“) nutzen zu können (IP_W3:32). Auch wurde von mehreren Interviewten die Einschätzung wiedergegeben, dass es der Kirche als Institution und allen Beteiligten tatsächlich um die Sache ginge und alle dieselbe inhaltliche Zielsetzung verfolgten.

Intrinsisch-beziehungsbezogene Motivation

Unter dieser beziehungsorientierten Ausprägung von intrinsischer Motivation wurde beispielsweise eine Begeisterung, Mehrere mit einzubinden, ausgedrückt und als handlungsleitend beschrieben (IP_W1:2). Ferner sei es eine Freude, „etwas zu tun Miteinander“ (12:74). Die Mitmachenden sollten bewusst eigene Ideen einbringen und „Macht (...) teilen“ (IP_K8:98). Das Gefühl der Bereicherung entstehe durch unterschiedliche Sichtweisen und Themen (IP_K1:78). Das Zusammenkommen wichtiger Akteure, die dann nicht alleine für die Region wirken müssten, wirkte motivierend (IP_K3:4). Auch war manchmal die persönliche Verbindung mit einem Geschäftsführer für das Engagement ausschlaggebend (IP_K5:8). Für andere war der Fokus auf notwendige Kommunikations- und Kooperationsstrukturen aus einer besonderen, christlichen Haltung heraus wichtig (IP_K6:52). Ebenso motivierend auf der Beziehungsebene wurde von Mehreren das Gefühl der Verbundenheit zu den Menschen (beispielsweise Arbeitnehmern) in der Region beschrieben, die zu Freunden wurden (IP_K7:6; IP_K9:100). Auch die Genugtuung und der Wunsch, anderen helfen zu können, waren wichtige Motive (IP_W2:70). Eindrücklich beschrieb ein Wirtschaftsakteur sein Mitleiden mit von Unternehmensinsolvenzen Betroffenen in der Region als ein Beispiel für mehrere von anderen Interviewten geäußerten intrinsisch-beziehungsorientierten Motiven für ihr jeweiliges Engagement (IP_W3:10).

Intrinsische, soziale Normen

In dieser intrinsischen Dimension nannten einige Befragte ihre „Verantwortung als Christen gegenüber Gott“ (IP_GK3:16) als moralische theologische Norm (IP_GK2:4), deuteten ihr Mitwirkung im Netzwerk als christliches Selbstverständnis (IP_B1:6) oder bezogen sich konkreter auf eine christlich, ökumenische Familientradition (IP_W3:4). Ein selbst zugeschriebener Idealismus aufgrund eines guten Bezugs zur Region als Heimat wurde ebenso angegeben wie das Leitbild eines Kommunalpolitikers, „ein guter Nachbar“ sein zu wollen (IP_P1:6). Für einen Wirtschaftsvertreter ging es um „Wertschätzung fürs Brot“ (IP_W1:6) als Lebensmittel während andere einen unbestimmten Handlungsimpuls verspürten, damit nicht „der letzte das Licht ausmacht“ in der Region (IP_K9:8).

5.3.4.2 Extrinsische Motivatoren

Unter extrinsischer Motivation als übergeordnete Kategorie von „Bedingungen und Hintergründe des Mitmachens“ wurden jene Interviewstellen gesammelt, die nicht klar näher differenziert entweder als „extrinsisch-tätigkeitsbezogen“, „extrinsisch-beziehungsbezogen“ oder „extrinsische soziale Normen“ zugeordnet werden konnten. Mehrere Befragte gaben sowohl Auskunft über ihre eigene Motivation als auch über ihre Wahrnehmungen von anderen Aktiven.

Ein Interviewter bestätigte dem Netzwerk, dass eine gewisse Offenheit, dass Jemand „in irgendeiner Weise Honig zieht“ gegeben war – persönliche Vorteile müssten erlaubt sein, um Mitwirkende zu gewinnen (IP_K1:38). Diese Vorteile seien aber oft unmittelbar gar nicht klar gewesen, so dass primär Zweckorientierte von selbst außen vor blieben (IP_B1:50). Eine extrinsische Motivationslage war besonders dann handlungsleitend, wenn dienstliche Weisung ein Grund für die Mitarbeit war (IP_P4:60). Dies wurde von anderen wiederum als Behinderung der Netzwerkarbeit gesehen, weil diese oft nicht dauerhaft mitwirkten (IP_K2:62). Einzelne warnten auch vor potentiellen Akteuren, die aus ihrer Erfahrung in anderen Zusammenhängen „mehr nehmen als geben“ würden (IP_B1:90). Ein langjähriges Mitglied beobachtete extrinsische Motivation dergestalt, dass andere Aktive Projekte öffentlich als ihre Erfolge propagierten, die eigentlich auf seine Ideen zurückgingen. Da dies aber auch für das Engagement dieser Personen für die gemeinsame Sache sorgte, störte es ihn nicht weiter (IP_K9:120).

Extrinsisch-tätigkeitsbezogene Motivation

Von gut einem Drittel der Interviewpartner wurden externe Tätigkeiten genannt, die für die Mitarbeit im Netzwerk motivierten: in erster Linie wurden Vorteile für die eigene hauptberufliche Tätigkeit erwähnt, dergestalt dass der Dienstauftrag zu Netzwerkprojekten passte (IP_P4, IP_K1, IP_K5, IP_W1, IP_K4, IP_K8). Politische Vertreter hätten bewusst ihre jeweilige Kommune im Blick gehabt (IP_GK1:40). Als weiterer Anreiz für das Mitwirken wurde von einem der Geschäftsführer beobachtet, dass so öffentlichkeitswirksam das „soziale Gewissen“ der Akteure dargestellt werden sollte (IP_GK1:32). Auch die Erwartung, dass sich nebenberufliche Vorteile durch Wirtschaftskontakte ergeben, war für einen Akteur motivierend (IP_GK3:78). Ein anderer, mehrfach genannter Motivationsfaktor war die Werbung für die Branche oder den vertretenen Verein (IP_B1:88; IP_W1:6). Auch wurde im Sinne von Reziprozität das eigene Engagement pragmatisch an die Erfüllung des vereinbarten Engagements

durch die Projektpartner geknüpft: „wenn das nicht der Fall ist, dann machst Du es halt nicht“ (IP_W1:62). Insgesamt wurden sowohl von kirchlichen, kommunalen und wirtschaftlichen Vertreter:innen und in Bildungsinstitutionen Beschäftigten extrinsisch-tätigkeitsbezogene Motivationslagen genannt.

Extrinsisch-beziehungsbezogene Motivation

Ebenso knapp ein Drittel der Befragten gab Hinweise auf die Erwartung von Kontakten und Beziehungen, die jetzt oder später eigene berufliche Vorteile brächten. Neben Kontakten in die Wirtschaft als ganz klare Motivation (IP_GK3:2) vermuteten andere die Zielgruppe ihres Dienstauftrags (IP_K1:2) oder auch die Entwicklung neuer Ideen für ihren eigenen Dienstauftrag durch diese neuen Kontakte (IP_K2:100). Um seinen eigenen hauptberuflichen, kirchlichen Dienstauftrag mit begrenzten Mitteln erfüllen zu können gab ein anderer Befragter an, dass Kooperationen – wie beispielsweise mit dem untersuchten Netzwerk – sogar notwendig seien, um die eigene Bildungsarbeit zu leisten (IP_K4:12). Ein weiterer kirchlicher Akteur bestätigte, dass diese Grundvernetzung wichtig für ihn sei, um seine eigenen Aufgaben in einem kirchlichen Verband zu erfüllen (IP_K5:4). Durch das Netzwerk als Plattform erhöhte sich auch der Grad an Bekanntheit des von dem Netzwerkmitglied vertretenen kommunalen Auftrags (IP_P4:2). Auch allgemein könne man „als Institutsvertreter aber auch persönlich sehr davon gewinnen“ (IP_B2:78) – wie stark die Möglichkeit zum Kontakte knüpfen betrieben wurde, liege an einem selbst (IP_W2:26).

Extrinsisch-soziale Normen

Obwohl sich nur einige wenige Äußerungen als externe soziale Normen im Sinne von „Gerechtigkeit zu meinen Gunsten“ einordnen lassen, soll die zur intrinsischen Motivation analoge Unterkategorie kurz erwähnt werden: Ein aktiver Pfarrer verwies auf das Netzwerk als Möglichkeit, Karriereschritte außerhalb der klassischen Gemeindefarbeit zu verwirklichen (IP_GK3:78). Ein Wirtschaftsvertreter nahm Widersprüche zum Netzwerkanliegen, Produkte aus der Region zu stärken, im alltäglichen Handeln bzw. Konsumieren von Netzwerkaktiven wahr. Auch wäre Öffentlichkeitsarbeit für Kirche an sich schon mal wichtiger, als „das große Ganze“ (eines Projekts) im Blick zu behalten (IP_W1:114). Wahrgenommene Unzuverlässigkeit bei Kommunikation und Einhalten von Terminen ärgerte und hemmte die Arbeit anderer Aktiver (IP_P4:76).

5.3.4.3 Motivations- und Demotivationsfaktoren im Vergleich

Allen Befragten wurden am Ende des Interviews mögliche Motive in Kärtchenform vorgelegt. Sowohl intrinsische als auch extrinsische Faktoren waren enthalten. Damit war die Aufforderung verbunden, diese gemäß ihrer Bedeutung für ihr persönliches Engagement zu priorisieren. Völlig unpassende Vorschläge konnten beiseitegelegt werden und fehlende Motivatoren oder De-Motivatoren handschriftlich ergänzt. Dies diente als Abgleich mit den in den soeben zusammengefassten Angaben auf die Frage „Warum haben Sie mitgearbeitet?“ aber auch als Hilfestellung zur Reflektion über die tatsächlichen Gründe ihres Mitwirkens insbesondere für diejenigen, die sich zuvor nicht oder nicht ausführlich äußerten.²⁸⁷ In Tabelle 5.2 sind die jeweils ersten fünf priorisierten Motivations- und Demotivationsfaktoren aller 23 Interviewten in ihrer Häufigkeit angegeben. Für diese erste Gesamtübersicht ist es unerheblich, ob der jeweilige Faktor an erster oder fünfter Stelle genannt wurde:

Tab. 5.2: Anzahl der gelegten Motivations- und Demotivationskärtchen (an den ersten fünf Stellen), eigene Tabelle

Motivationsfaktoren	Häufigkeit
Hohes Engagement der Partner	17
Gleiche Ziele der Beteiligten	17
Gleiche Wellenlänge	14
Direkte Kommunikation	13
Regelmäßige Kommunikation	12
Dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können	6
Effiziente Abläufe	3
Dass man sich bereits lange kennt	2
Unterstützung durch (politische) Gemeinde	2
Demotivierende Umstände	
Ineffiziente Organisation	14
Wahrnehmung von Einzelinteressen	13

²⁸⁷ Die photographisch festgehaltene Reihung durch die Interviewten befindet sich im Anhang unter Abschnitt VI „Photographische Dokumentation der Motivationskärtchen“

Mangel an Zeit	12
Zu stark gegenläufige Ziele	10
Unklare Kommunikation	9
Absagen durch Partner	8
Unausgewogenheit in der Zusammenarbeit	6
Indirekte Kommunikation	5
Zu hohe Fluktuation	3

Es fällt auf, dass bei den Motivationsfaktoren immer wieder die fünf gleichen Faktoren genannt werden, wobei das „hohe Engagement der Partner“ als auch die „gleiche(n) Ziele der Beteiligten“ herausstechen. Die demotivierenden Umstände werden von den Befragten als vielschichtiger eingeschätzt – es werden sechs verschiedene Faktoren von mindestens einem Drittel der Befragten (8 von 23) genannt.

Interessant scheint auch, welcher dieser Faktoren denn für die jeweiligen Befragten als **besonders bedeutend** erachtet wird. Dazu werden im Folgenden die **beiden jeweils am wichtigsten erachteten motivierenden und demotivierenden Faktoren** dargestellt, und ggf. auch die dritte Priorisierung der Befragten mit einbezogen. Da manche Interviewte auch viele Kärtchen aussortierten – vereinzelt auch nur drei oder vier Kärtchen verwendeten – wurde die Auswertung in diesem zweiten Schritt auf die drei jeweils am häufigsten genannten Faktoren von allen Interviewten konzentriert. So ist es möglich, alle Interviewpartner:innen in gleicher Weise bzw. mit demselben Gewicht einzubeziehen. In Tabelle 5.3 werden diejenigen Umstände zusammengefasst, die an erster oder zweiter Stelle genannt bzw. gelegt wurden. In Klammern ist die Häufigkeit der Nennungen angegeben:

Tab. 5.3: Häufige priorisierte Motivationsfaktoren

Als erstes priorisierter Motivationsfaktor (Anzahl der Nennungen)	Als zweites priorisierter Motivationsfaktor (Anzahl der Nennungen)
Gleiche Ziele der Beteiligten (8)	Hohes Engagement der Partner (6)
Gleiche Wellenlänge (3)	Gleiche Ziele der Beteiligten (4)
Hohes Engagement der Partner (3)	Dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können (3)

Mehr als ein Drittel der interviewten Netzwerkakteure empfindet die Kongruenz der Ziele der Beteiligten als wichtigsten Motivationsfaktor. Auffallend ist, dass sich darunter drei der vier Akteure aus der Wirtschaft befanden. Diese Zielpassung wird auch von weiteren Interviewten an zweite Stelle gesetzt und ist somit für über die Hälfte der Befragten ein Kernanliegen für das engagierte Mitmachen (12 von 23 Befragten).

Das gewünschte „hohe Engagement der Partner“ wurde von neun von 23 Interviewten als einer der zwei wichtigsten Faktoren explizit genannt – berücksichtigt man auch die dritte Stelle der Priorisierungsreihenfolge sind es bereits 13 von 23 Befragten im Netzwerk. Alle weiteren Motivationsfaktoren treten bezüglich der Häufigkeit der Nennungen dahinter zurück.

Analog wurden auch mögliche demotivierende Faktoren mithilfe von Kärtchen vorgegeben, die ebenso jeweils priorisiert werden sollten. Tabelle 5.4 führt die drei häufigsten jeweils an erster und zweiter Stelle genannten Punkte an:

Tab. 5.4: Häufige priorisierte Demotivationsfaktoren

Als erstes priorisierter Demotivationsfaktor (Anzahl der Angaben)	Als zweites priorisierter Demotivationsfaktor (Anzahl der Angaben)
Mangel an Zeit (5)	Unklare Kommunikation (6)
Zu stark gegenläufige Ziele (5)	Wahrnehmung von Einzelinteressen (4)
Wahrnehmung von Einzelinteressen (4)	Ineffiziente Organisation (4)

Das Auftreten all dieser Demotivationsfaktoren sollten vermieden werden sofern möglich. Bis auf den Faktor „Mangel an Zeit“, der bei besonders Aktiven mit mehreren Rollen einem Netzwerk wohl inhärent ist, sind alle anderen Faktoren Fragen von Verhaltensweisen der Beteiligten und der professionellen Organisation des Netzwerks.

Im Gegensatz zu den Motivationsfaktoren stechen nicht ein oder zwei Nennungen hervor. Der noch am häufigsten genannte demotivierende Umstand war die „Wahrnehmung von Einzelinteressen“ mit jeweils vier Angaben an erster und zweiter Stelle. Berücksichtigt man auch die dritte Stelle der Priorisierungen sind es immerhin zehn von 23 Befragten, die dieses Verhalten Einzelner als demotivierend erlebten.

Zusammenfassung

Insgesamt sprachen die Befragten mit 85 markierten Textstellen mehr als doppelt so oft über intrinsisch-motivierte Beweggründe ihrer Mitarbeit im Netzwerk als über extrinsische Motive (47 Stellen). Die intrinsische Motivationslage überwog die extrinsischen Anreize für die Mitarbeit, auch wenn letztere bei einigen erkennbar vorhanden waren. Beziehungs- und tätigkeitsbezogene Beweggründe waren etwa gleich stark ausgeprägt. Ebenso orientierten sich einige Akteure an Normen, auch wenn dies seltener geäußert wurde.

Während bei der Abschlusssaufgabe der Priorisierung von Motivationsfaktoren zwei Beweggründe bei etwa der Hälfte der Befragten dominierten („gleiche Ziele der Beteiligten“ und „hohes Engagement der Partner“) war es bei den Demotivationsfaktoren ein weiteres Feld: Besonders wurde vor einer „ineffizienten Organisation“ in Bezug auf das Netzwerk und vor der „Wahrnehmung von Einzelinteressen“ und einem „Mangel an Zeit“ in Bezug auf die handelnden Akteure gewarnt.

5.3.5 Der Rollenkontext der Mitwirkenden

„Jeder (..) durch seine Arbeit natürlich geprägt“ (IP_W2:16)

Im Folgenden werden kurz der berufliche Kontext und die damit verbundene Perspektive sowie die persönliche oder institutionelle Haltung zum Engagement im Netzwerk beleuchtet. Die Interviewten wurden, wie bereits beschrieben, so ausgewählt, dass sie verschiedene gesellschaftliche Gruppen widerspiegeln. Daher soll die Auswahl der Befragten verschiedene Per-

spektiven ermöglichen und gleichzeitig der Tatsache Rechnung tragen, dass mit jedem hauptberuflichen Hintergrund ein anderer Zeithorizont des Engagements verbunden ist: „Also wenn ich Student bin, dann denk ich auf ein, zwei Jahre. Wenn ich Bürgermeister bin, dann denk ich in Wahlperioden. Wenn ich Rentner bin, dann denk ich so weit wie meine Gesundheit vermutlich durchhält“ (IP_GK3:48). So waren Netzwerkmitglieder mit kürzeren und längeren Phasen der Mitarbeit vertreten.

Mithilfe der Interviews sollte auch herausgefunden werden, ob verschiedene Wahrnehmungen und Haltungen mit den unterschiedlichen beruflichen Hintergründen der Akteure zusammenhängen. Die beiden offenen Fragen in diese Richtung waren: „Welche Gruppe von Akteuren (Politiker, Pfarrer, Wirtschaftsvertreter...) war Ihrer Meinung nach besonders offen/motiviert für Kooperationen?“ Und „Welche Gruppe von Akteuren (oder welcher Akteur speziell) war Ihrer Meinung nach besonders entscheidend für eine gelungene Kooperation?“. Dabei gaben die jeweiligen Akteure Auskünfte zur „eigenen Gruppe“ als auch ihre Einschätzung zu anderen Gruppen ab.

Ehrenamtliche Akteure / Bildungsakteure

Die Idee des Netzwerks, „sehr viel auf ehrenamtliches Engagement“ (IP_GK1:28) ausgelegt zu sein, schlägt sich auch in mehreren Interviews nieder (IP_K9:26; IP_K7:68) – manche Projekte fußten auf „entscheidenden Kontakten“ Ehrenamtlicher (IP_GK2:40). Gleichzeitig fungierten sie im besten Falle als Multiplikatoren, da diese „Vereinsmeier“ wären (IP_B1:22). Letztlich würden diese in ihren sonstigen Vereinen und Gruppen die konzipierten Projekte umsetzen, was das Netzwerk selbst nicht könne (IP_B1:22).

Wichtig für das Engagement Ehrenamtlicher wäre die **Atmosphäre** mit einer besonderen „gefühlten Freiheit“, die es auch „unkonventionellen Persönlichkeiten“ erlaube, dabei zu sein (IP_GK3:8). Zudem wurde mehrmals der Wunsch, sich wohl zu fühlen als wichtiger Faktor einer auf Freiwilligkeit beruhenden Netzwerkorganisation (IP_K5:22/IP_GK3:8) genannt – „sich ärgern“ vertrage sich nicht mit ehrenamtlichem Engagement (IP_W2:70). Diese Wohlfühl-ebene war den Verantwortlichen so wichtig, dass von manchen Projekten aufgrund der Erwartung von „schlechte(r) Stimmung“ abgesehen worden sei (IP_GK3:8). Die Leistungen Ehrenamtlicher seien ferner besonders gewürdigt worden (IP_GK3:94).

Wiederholt wurden auch **klare Grenzen für ehrenamtliches Engagement** formuliert: Es müsse klar sein, dass Ehrenamtliche „immer nur mal punktuell“ (IP_W2:14) unterstützen könnten. Es sei auch wichtig, dass eine ausreichende Anzahl an Ehrenamtlichen aktiv und so das Engagement möglichst „ausbalanciert“ innerhalb der Ehrenamtlichen sei, so dass keine Schieflage zwischen besonders engagierten und dadurch verunsicherten und demotivierten anderen entstehe (IP_W2:84/86). Besonders wichtig sei, dass das jeweilige persönliche Interesse am Netzwerk möglichst „passgenau“ (IP_GK1:16) abgebildet werde (IP_K5:22/18:70). Oft sei das Engagement aus einer „Verschachtelung (...) einer beruflichen Identität und einem Ehrenamt“ (IP_B2:8) heraus begründet.

Akteure mit privatwirtschaftlichem Hauptberuf

„dieser offene Ansatz, der jetzt nicht, nicht rein auf kirchliche Zwecke ausgerichtet war, der hat mich also durchaus angesprungen, wo man gedacht hat, Mensch da kannst vielleicht was beitragen.“ (IP_W2:6)

Neben einigen kirchlichen Akteuren und einem Kommunalpolitiker äußerten sich alle vier Aktive mit privatwirtschaftlichem Hintergrund. Diese aktiven Netzwerkteilnehmer „aus diesem anderen Bereich“ wurden als wichtig erachtet und bewusst eingeladen (IP_K1:46).

Auch das Selbstverständnis der wirtschaftlichen Akteure kam zur Sprache: Diese nahmen das auch so wahr: die „Perspektive einer wirtschaftlichen Führungskraft sei gewünscht gewesen, weil er „mit anderer Brille“ Aspekte einbringen und Kontakte knüpfen kann (IP_W2:8). Diese „wirtschaftliche Prägung“ (IP_W2:8) formulierte ein weiterer Akteur als „pragmatisch“: „Wir wollen teilnehmen (...) dann muss das für uns auch irgendetwas bringen“ (IP_W1:62). Eine weitere Teilnehmerin vermisste die Selbstverständlichkeit, als „Dienstleisterin“ gesehen zu werden deren Arbeit „was kostet“ (IP_W4:84). Bleibe die Unterstützung durch Kirchengemeinden wie angedacht aus, führe das zu Zweifel bei Wirtschaftsakteuren (IP_W1:38). Die in Netzwerkgruppen Aktiven verstanden sich zum Beispiel als Typ „Unternehmensberater“ (IP_W3:10), der weiterhelfen kann oder wirkten mit der Haltung, dass Wirtschaft „von Menschen gemacht“ wird und „nur (...) zusammen (...) geht’s weiter“ (IP_W2:6).

Von politisch und kirchlich Aktiven wurde konstatiert, dass eher weniger Akteure aus der Privatwirtschaft teilgenommen haben und deren Engagement dann (IP_P2:26) „themenspezifisch“ motiviert gewesen sei (IP_K5:22). Zudem sei ein klarer Zeithorizont bei Planungen mit

wirtschaftlichen Vertretern wichtig (IP_K1:52). Zumindest bei einem Projekt hätten „Innungskollegen aus 100 Betrieben“ mitgemacht (IP_W1:18). Dass abgesehen davon der Kontakt mit Gewerkschaften und Unternehmen schwierig sei, erklärte ein kirchlich Engagierter damit, dass der „ganze Bereich Wirtschaft“ nicht so viel von Kirche erwarte (IP_K7:62). Regionale Vertreter waren jedoch daran interessiert, dass die „Verbindung Kirche und Handwerk (...) weiter eine gute bleibt“ (IP_GK1:24). „Protagonisten“ aus Verbänden, die für das Netzwerk gewonnen werden konnten, fungierten dann als wichtige „Türöffner“ (IP_K1:46).

Zusammenfassung

Die Beteiligung von wirtschaftlichen Akteuren in einem kirchlichen Netzwerk wurde als wichtig erachtet, um in die Breite zu wirken. Aufgrund einer gewissen Kontaktferne und damit einhergehender Unkenntnis der gegenseitigen Erwartungen war die Zusammenarbeit auch herausfordernd. Klare Absprachen insbesondere zur zeitlichen Dauer des Mitwirkens sind mit Akteuren der Privatwirtschaft wichtig. Die Erwartung von Wirtschaftsakteuren bezüglich der Gegenseitigkeit des Handelns war klar. Insgesamt waren eher weniger wirtschaftliche Akteure vertreten, die klare Erwartungen hinsichtlich Gegenseitigkeit und Interessensausgleich formulierten.

Die Rolle von kirchlichen Akteuren (mit Dienstherr Kirche)

„...die evangelische Kirche ist hier der Akteur, der überall präsent ist und der unverdächtig ist jetzt irgendwelche eigenen Interessen (...) zu verfolgen auf Kosten der anderen, na, das war ja auch immer die große Sorge von jedem einzelnen Bürgermeister, dass er dabei über den Tisch gezogen wird, na, da war die evangelische Kirche relativ unverdächtig.“ (IP_K9:90)

Fast alle Interviewten (21 von 23) gingen bei den Fragen zur Offenheit, Reserviertheit und der Bedeutung verschiedener Gruppen für gelungene Kooperationen im Rahmen des Netzwerks teils sehr ausführlich auf die Akteure mit hauptberuflichem Dienstverhältnis mit der Institution Kirche ein, die bis auf den Geschäftsführer im Netzwerk ehrenamtlich aktiv waren. Diese sollen hier als kirchliche Akteure (beider christlichen Konfessionen) benannt werden.

Das **Engagement der regionalen Pfarrer und Dekane** wurde sehr zwiespältig beurteilt: andere kirchliche Mitarbeiter hatten die „Pfarrerschaft als zäh erlebt“ (IP_K7:36) bzw. als „reserviert“ (IP_GK3:54) bzw. sogar als „reservierteste Gruppe“ (IP_K9:26) wahrgenommen. Gründe seien

ein „fehlendes Zeitbudget“ oder mangelndes „Interesse an Dingen, die jetzt nicht kirchlich-theologischer Art“ (IP_GK1:18) und somit „nicht ihr Metier“ (IP_K9:28) seien. Auch hatten mehrere Pfarrer klare Gegenmeinungen und wollten diese kirchlichen hauptamtlichen Ressourcen (Geschäftsführerstelle) mehr in der Gemeindefarbeit sehen, anstatt diese mithilfe des Netzwerks auf „überparochialen Ebene auch (für) ein Weiterdenken“ einzusetzen (IP_GK1:42).

Andererseits erlebten kommunalpolitische Vertreter die kirchlichen Bildungsträger als sehr offen, wenn es darum ging, „Dinge auf den Weg zu bringen“ (IP_P4:14). Ein privatwirtschaftlicher Akteur nahm gerade kirchliche Jugendorganisationen als „sehr große Impulsgeber“ wahr (IP_W1:18). Kirchliche Gruppierungen übernahmen auch Projekte aus dem Netzwerk und bildeten einen „ganz starken Anker kirchlicherseits in der Region Oberfranken“ (IP_K1:70). Einzelne kirchliche Mitarbeiter, insbesondere am EBZ wurden ferner als „tragende Kräfte“ (IP_B1:22), „treibende Keile“ (IP_K2:30), als „Motor“ (IP_K1:68) oder auch „Vorantreiber“ (IP_K2:70) gesehen.

In diesem Zusammenhang wurde auch die vielschichtige und zentrale **Rolle des Evangelischen Bildungs- und Tagungszentrums (EBZ) Bad Alexandersbad** für die Aktivitäten des Netzwerks deutlich: Die verantwortlichen Personen reflektierten, „welche Stellung (...) das Netzwerk jetzt auch in der Arbeit des Hauses“ einnehmen solle (IP_K8:6). Ein verantwortlicher Mitarbeiter des Bildungszentrums wurde als „Vater dieser ganzen Idee“ (IP_P2:18) des Netzwerks bezeichnet und die Mitarbeiter des EBZ würden entsprechende Themen aufgreifen und vertiefen (IP_P5:24). Bei diesem Prozess der Integration des Netzwerks in die Organisation und Arbeit des Hauses wurden durchaus auch „interne Hausspannungen“ wahrgenommen (IP_K2:72), so sehr die Atmosphäre der Gastfreundlichkeit des kirchlichen Tagungszentrums als liebevoller Rahmen der Treffen geschätzt wurde (IP_K2:66). Das EBZ sei ein „wichtiger Ort“, wo sich „viele Verbindungen“ treffen (IP_W4:22) und der „neutral“ war (IP_GK3:70). Ein wirtschaftlicher Akteur billigte der Institution Kirche durchaus ein Teilinteresse zu, wenn auch begrenzt: er nahm die Ziele der Netzwerkarbeit als „nicht rein auf kirchliche Zwecke“ ausgelegtes Engagement wahr – der „offene(n) Ansatz“ und die Konzentration auf die Sache war überzeugend (IP_W2:6). Mit dem EBZ bot das Netzwerk einen „Erprobungsort“ ohne ein „Korsett(s) von Strukturen“ (IP_K1:74). „Kirche bietet ja ein neutraleres Feld als wenn ich jetzt eine Partei bin“ (IP_K2:80) ließ eine Befragte anklingen – es gelang Kirche also, gerade für interkommunale

Kooperationen ein Alleinstellungsmerkmal zu entfalten, da sie „verschiedenste politische Spektren zusammenbringen“ könne (IP_K7:34).

Ein weiterer Beitrag seitens der Institution Kirche sei auch in Form von **Geld** in mittlerer fünfstelliger Höhe pro Jahr für die Projektstelle erbracht worden (IP_K6:40). Zudem gab es einen „kirchlichen Fördertopf“ mit leichter Zugangsmöglichkeit (IP_GK1:28) für das Netzwerk. Auch für einen der Geschäftsführer sorgte die Angliederung in das pädagogische Team für eine gewisse „mentale Festigkeit“ (IP_GK3:8).

Kirche ermöglicht ein besonderes Vorschussvertrauen und glaubwürdige Werte wie Verlässlichkeit in einem Milieu von Skepsis und Misstrauen in Bezug auf Initiativen zur Kooperation. So kann ein Raum für Überparteilichkeit entstehen, welcher persönlichen Austausch, das Ausloten von Kooperationsmöglichkeiten im Interesse eines jeden Teilnehmers und die konkrete Umsetzung in Projekten unterschiedlicher Komplexität und Dauer ermöglicht. Das Evangelische Bildungs- und Tagungszentrum sozusagen als institutionelle, kirchliche Plattform spielte in mehrfacher Hinsicht eine wichtige Rolle. Den großen Vorteil des kirchlichen Charakters des Netzwerks formulierte ein Kommunalpolitiker folgendermaßen:

„Ich denke, es ist gut, wenn Jemand Drittes kommt. Ich sag jetzt das bewusst so, weil das eine ist, man sieht ja oft mal eine gewisse Not, man will was verändern und sobald man was verändern will, gibt's dann meistens irgendwo an ner anderen Stelle einen Aufschrei, ja, und das heißt, also, wenn Jemand Drittes kommt, der eine gewisse neutrale Funktion hat, der sagt, ja-wohl, ich kann also hier versuchen zu vermitteln, ich kann hierzu versuchen zu moderieren. Dann ist das ein großer Vorteil, wenn man da jetzt nicht befangen ist sondern Jemand hat, der versucht, eben beide Seiten an einen Tisch zu bringen, um einen Konsens zu finden.“ (IP_P5:18)

Engagement politischer Vertreter

Nachhaltige Wirkungen zivilgesellschaftlicher Initiativen sind ganz ohne oder sogar gegen kommunale und regionale politische Mandatsträger kaum denkbar. Die Wahrnehmung der Rolle von politischen Vertretern im Netzwerk wurde deshalb explizit erfragt. Die Ausgangsfrage lautete: „Wie erlebten Sie den Kontakt mit anderen Bürgermeistern, Gemeinderäten, Landräten und anderen Gebietskörperschaften?“ mit der Nachfrage „War der Austausch eher

unterstützend oder eher hindernd?“ sowie als Anschlussfrage „wo sehen Sie allgemein Chancen und Grenzen der Kooperationsbereitschaft von Kommunalvertretern und Bürgermeistern in so einem Netzwerk?“. Diese Fragen zielten auch darauf, die interkommunalen Wirkungsmöglichkeiten eines zivilgesellschaftlichen Netzwerks einzuschätzen. Es antworteten alle fünf kommunalpolitischen Akteure und 17 von 18 der anderen Befragten. Eine zusätzliche Frage, die nur an politische Vertreter:innen gerichtet wurden, lautete: „Hat das das Netzwerk auch für die interkommunale Zusammenarbeit Wirkungen gehabt?“.

Die Antworten lassen sich **drei Themenfeldern** zuordnen:

(1) Hindernisse für kommunalpolitisches Engagement im Netzwerk

Viele der Befragten nutzten das Bild der „Schwelle“ (IP_K8:54) oder „Hemmschwelle“ (IP_B1:46), über die Bürgermeister hinwegkommen müssten. Durch deren Aufgabenfülle im Zuge des Amtes sei die Erwartung eines Engagements in einem Arbeitskreis des Netzwerks eine „Überforderung“ (IP_K8:52). Dies hätte auch mit der fehlenden Zeit (14:32; IP_K5:58; 19:28) zu tun, sich also „nicht noch mehr zusätzliche Arbeit aufzuhalsen“ (IP_B2:24). Auch die gewählten Netzwerkthemen müssten diese als „Defizit in der eigenen Kommune“ empfinden, was laut einem Bürgermeister nicht immer so war (IP_P5:26). Auf die Frage „was haben wir davon?“ brauche es von Projektbeginn an eine klare und überzeugende Antwort (IP_B1:46). Wenn der Eindruck entstehe, „für meine Kommune bringt es nicht all zu viel“ zogen viele zurück, da sie „vor Ort mehr erreichen“ könnten als durch das „Forum im Netzwerk“ (IP_W3:66). Dazu kam, dass eigene Interessen einer überkommunalen Zusammenarbeit im Netzwerk widersprechen können (IP_K5:58). Ein weiteres Hindernis sei, dass es einen großen Wechsel an Bürgermeister:innen in der Region gäbe und es bei Amtsantritt erstmal „wesentlichere Dinge“ gibt. Ein neuer Bürgermeister müsse sich erst „freigeschwommen“ haben für kommunale Zusammenarbeit (IP_P3:90). Kommunalpolitiker müssten das eigene Wirken als Weg zum Erfolg darstellen was unpopuläres Handeln ausschließe. Zudem würden bei überregionalen Kooperationen politische „Machtbereiche“ aufeinandertreffen – ein Politiker müsse sich „mit Jemand aus einem anderen Machtbereich (..) einigen“, für was es „ein gewisses Vertrauen“ brauche (IP_GK3:52). Als „sachliche Grenze“ und „mentale Grenze“ fasste ein Wirtschaftsvertreter die Hindernisse für kommunalpolitische Vertreter auf einer Meta-Ebene zusammen (IP_W2:36).

(2) Alleinstellungsmerkmal des Netzwerks für Kommunalpolitiker

Trotz dieser Gründe für eine Reserviertheit berichteten viele Befragte von einer allgemeinen, kommunalpolitischen Offenheit gegenüber der Arbeit des Netzwerks: Eine Voraussetzung sei, dass „im Grunde genommen“ alle Bürgermeister ein „besonderes Bewusstsein“ für die Notwendigkeit gehabt hätten, „dass man gemeinsam hier etwas anpacken muss“ in der Region (IP_GK2:36). Bürgermeister:innen könnten von „vielen Kompetenzen“ im Netzwerk profitieren – es gelte also einen Bürgermeister zu überzeugen „was ihm ein Netzwerk bringen“ kann (IP_K2:48). Ein Beispiel sei der „geschützte Rahmen“ ohne Presse als besondere Möglichkeit eines kirchlichen Netzwerks für den ehrlichen Austausch der Landräte in der Region im „ganz kleinen Kreis“ (IP_K2:80/82). In diesen vertraulichen Gesprächen entstehe eine „erstaunliche Offenheit“, die zu gemeinsamen Projekten führe (IP_K3:18). „Drei Landräte und ein Oberbürgermeister“ seien hoch motiviert gewesen, wenn diese sich im vertraulichen Rahmen austauschen könnten (IP_K5:20) – dafür hätten sie sich „immer wieder Zeit“ genommen (IP_K3:18). Das Netzwerk biete als Alleinstellungsmerkmal eben diesen „gewissen Schutzrahmen“ einzelner Formate für Politiker (IP_K5:34). Eine entsprechende Plattform außerhalb des Netzwerks gäbe es auch nicht, weshalb sich viele Kommunalpolitiker doch einladen ließen (IP_K9:26). Landräte seien deshalb offen, weil sie das „Netzwerk als Angebot der Kirche zur Kooperation verstehen“ (IP_K8:30). Kirche könne glaubwürdig argumentieren, dass wir am „Gemeinwohl ausgerichtet sind und nichts für uns wollen“, so ein kirchlicher Akteur (IP_K7:60). Auch der Verweis auf „weiche Standortfaktoren“ wie Kultur und Freizeitangebote, denen sich das Netzwerk annahm, überzeugte manche, ihren Blick nicht nur auf die Wirtschaftskraft ihrer eigenen Kommune zu verengen (IP_GK1:40). Ein Landrat brachte sich pressewirksam in ein Netzwerkprojekt zur Verbesserung des öffentlichen Nahverkehrs ein (IP_P4:18). Eine weitere Besonderheit bot das Vorläuferprojekt der Bürgerbühne den Kommunen: Dieses zeigte eine „Gestaltungsmöglichkeit“ und einen „positiven Ausweg aus der Situation“ der „Zwangsverwaltung“ auf, unter denen die Kommunen standen (IP_K9:34). Ein Bürgermeister wünschte sich, dass auch mal „Jemand anders eben den Stab in der Hand hält“ und die Unterstützung vom Netzwerk im Sinne von „biete Euch das einfach mal an“ auf ihn zu käme (IP_P5:74). Eine ehemalige Person aus der Verwaltung ließ sich durch das Vorläuferprojekt der Bürgerbühne so

motivieren, dass sie den Weg in die Kommunalpolitik suchte und Bürgermeister wurde (IP_K9:36).²⁸⁸

(3) Andere Faktoren für kommunalpolitisches Engagement im Netzwerk (unabhängig vom Netzwerk)

Darüber hinaus wurden Faktoren genannt, die die Kooperation von Bürgermeister:innen beeinflussten, ohne dass es eine direkte Verbindung mit dem untersuchten Netzwerk gab: Zum einen gebe es Generationsunterschiede zwischen älteren Kollegen, die nach dem Motto „es bringt doch eigentlich gar nichts“ resignierten und eben jüngeren Kollegen, die „schon deutlich aufgeschlossener“ für neue Ideen waren (IP_P5:42). Zum anderen waren Bürgermeister:innen von jenen Orten eher offen für die Netzwerkarbeit, in denen Kirche und Ort „sehr verbunden“ seien – und auch die Bürger „fühlen sich mit beidem (...) sehr verbunden“. Dann sei es lohnenswerter, „in kirchliche Netzwerke stärker (..) mitreinzugehen“ (IP_B2:36).

Zusammenfassung

Ein kirchliches Netzwerk kann mit einer eigenen Glaubwürdigkeit am Dienst für die Sache einen besonderen Vertrauensraum schaffen, um offenen interkommunalen und überregionalen Austausch zu ermöglichen, wie z.B. durch das Format des Landrätegespräch. Der Grad an Gesprächsbereitschaft für interkommunale Fragen wird von Befragten als Generationenfrage wahrgenommen, da jüngere Amtsträger ohne vorbelastete Erfahrungen offener seien, auch bei Fragen der Konkurrenz mit benachbarten Mandatsträgern. Je stärker die Verbindung von politischer und religiöser Gemeinde vor Ort ist, desto höher die Bereitschaft zum Engagement von Politikern in einem kirchlich geprägten Netzwerk. Die hohen zeitlichen Anforderungen an das Bürgermeisteramt limitieren für viele die Möglichkeiten einer Mitwirkung.

5.4 Verantwortungsübernahme im Netzwerk

Die Frage nach Übernahme und Teilung von Verantwortung zwischen Akteuren der Kommunal- und Regionalentwicklung ist wesentlich für diese Arbeit. In Kapitel zwei wurden verschiedene Dimensionen von Verantwortung abgegrenzt und ein einfaches Modell von Verantwortung für den Kontext der Regionalentwicklung skizziert. Am konkreten Fallbeispiel des Netz-

²⁸⁸ Dieser kommunalpolitische Vertreter wurde später zum Landrat gewählt.

werks „Gemeinsam für die Region“ soll nun das Verantwortungsverständnis der Akteure untersucht und ferner verstanden werden, wie Verantwortungsteilung vereinbart und im Zusammenwirken unterschiedlichster Akteure bei der Netzwerkarbeit praktisch umgesetzt wird.

Die beiden Fragen im Interviewleitfaden lauteten: „Wie wurde im Netzwerk über Verantwortung gesprochen?“ sowie „Wie wurde Verantwortung geteilt?“. Diese Fragen waren deshalb an das Ende des Interviews gestellt, damit die Befragten bis dahin Zeit hatten, das bisher Gesagte zu reflektieren und in einen größeren Zusammenhang zum Thema Verantwortung einzubetten. Dadurch, dass nur ganz bewusst zwei offene Fragen zum Thema Verantwortung gestellt wurden, sollte den Interviewpartnern die Gelegenheit gegeben werden, aus der Reflexion über die Arbeit des Netzwerks, und ihrer Rolle dabei, das Thema Verantwortungsübernahme von sich aus anzusprechen. Dies geschah auch: Ohne direkt danach gefragt worden zu sein, nahmen einige Gesprächspartner:innen bereits vor diesen beiden Fragen gegen Ende des Interviews Bezug zum Thema Verantwortung. Dies streicht die Bedeutung dieses Themas für sie heraus.

Aus den Antworten ergaben sich letztlich die Unterthemen „Definition von Verantwortung“, „Verantwortungsträger“, „Teilung von Verantwortung“, „Verantwortung für die Region“ sowie „Grenzen von Verantwortung“. Im Folgenden werden die thematischen Summarys aller Befragten zu einem jeweiligen Unterthema der Übernahme von Verantwortung im Netzwerk dargestellt.

5.4.1 Definition von Verantwortung

Letztlich gaben 20 von 23 Befragten Auskunft über ihr Verständnis von Verantwortung: Verantwortung in Bezug auf das Netzwerk könne ganz allgemein sowohl eine „Haltung“ (IP_GK1:78) sein, die „partizipativ und kooperativ“ (IP_K6:104) wahrgenommen werde. Ferner wird Verantwortung als konkrete Bereitschaft zum Mitmachen (IP_K8:36) oder „persönliche Aufgabenerfüllung“ (IP4) definiert. Man übernehme im Netzwerk eine „menschliche Verantwortung“, die ein Miteinander in den Arbeitsgruppen und Gremien genauso wie eine gute Verteilung und gegenseitige Unterstützung beinhalte (IP_P2:108). Auch bedeute Verantwortung ein eindeutiges Festlegen von Ansprechpartner:innen in einer „klare(n) Struktur“ sowie die Transparenz darüber, wer in welcher Funktion dabei sitze (IP_B2:86). In diesem Zusammenhang findet ein anderer Befragter auch das Bewusstsein wichtig, die „persönliche Meinung nicht mit der des Vereins zu vermischen“, den man vertrete (IP_B1:66). Ferner bedeute

Verantwortung, Ideen zu haben, bereit zur Vernetzung, interessiert und kompromissfähig für Themen Anderer zu sein (IP_K7:117). Zwei kirchliche Hauptamtliche erwähnten „entsprechende Autorität“ qua Position, ein Projekt zu platzieren und mit Arbeitsressourcen zu unterstützen (IP_K5:26) bzw. „Macht“ (IP_K8:98) als eine mehrfach genannte Dimension von Verantwortung.

Auffallend sind unterschiedliche Verständnisse und Perspektiven auf Verantwortung je nach (ehemaliger) Hauptprofession der interviewten Akteure: Ein Unternehmer erzählt von seinem proaktiven Kontakt zu einer kirchlichen Verantwortungsperson. Ihr beider Engagement habe er als notwendig wahrgenommen, um ein Projekt des Netzwerks wieder zu beleben (IP_W1:82). Ein weiterer Wirtschaftsvertreter reflektiert über die Bedingungen von Verantwortungsübernahme: Verantwortung würde dann übernommen, wenn die selbst zugemessene Kompetenz und der Wille sich in einem Tätigkeitsfeld einzubringen zusammenfielen (IP_W3:114). Laut einem dritten Akteur aus der Privatwirtschaft trage das Netzwerk Verantwortung für Projekte, „wo sich niemand sich so richtig drum kümmert“ (IP_W2:82). Kern des Verantwortungsgedanken sei für ihn, das eigene Schicksal und das Schicksal von anderen in die Hand zu nehmen, also zusammen „Verantwortung zu ergreifen“. Verantwortung bestehe aus drei Ebenen: für die Region, für Projekte im Arbeitskreis und die Verantwortung für den eigenen Beitrag dazu.

Für einen Bürgermeister hingegen bedeutete Verantwortung, ein Projekt anzugehen und dann „Durchsetzungsvermögen und Ausdauer“ zu zeigen (IP_P2:118). Ein anderer Bürgermeister nahm Verantwortung übernehmen als „Impuls von außen“ – nicht vom Bürgermeister selbst – in seine Kommune hinein wahr. Dieser Anstoß käme von Jemanden, der „den Stab in der Hand hält“ und sich kümmere (IP_P5:70). Ein Impuls „von außen“ sei weniger mit Vorurteilen verbunden. Ebenso umfasse Verantwortung aus Sicht dieses Bürgermeisters, Schwierigkeiten zu erkennen und mit Überzeugungskraft Andere zu motivieren, die Netzwerkarbeit weiter zu führen. Einem weiteren Bürgermeister zufolge bedeute Verantwortung „sich einzubringen“, wo es „viele Wege“, „1000erlei Möglichkeiten“ für Verantwortung gäbe – „Verantwortung richtig zu umschreiben ist nicht einfach“ (IP_P3:104).

Alle drei Geschäftsführer des Netzwerks (zugleich Pfarrer) verwiesen entweder auf Verantwortung als besondere Haltung (IP_GK1:78) oder direkt als christliches Verantwortungsverständnis gegenüber Gott (IP_GK2:136; IP_GK3:16). Verantwortung sei sowohl das Antworten

geben auf die Umgebung, gegenüber Menschen und bei konkreten Sachverhalten in Projekten (IP_GK3:86). Drei andere Interviewpartner – ohne demselben beruflichen Hintergrund – betonten, dass Verantwortung nicht verbal thematisiert worden wäre, diese sei schon allein durch die Aufgabenteilung vorhanden gewesen (IP_P4:70): Verantwortung „war da. Von daher wurde es nicht adressiert“ (IP_K4:64).

Letztlich ist eine einheitliche Definition von Verantwortung aufgrund der vielschichtigen Angaben der Interviewten nicht möglich. Auffällig ist, dass das Bewusstsein von Verantwortung als eine handlungsorientierte Selbstverständlichkeit bei den Aktiven im Netzwerk deutlich wurde.

5.4.2 Teilung von Verantwortung

Die Frage nach der „Teilung von Verantwortung“ als Bestandteil des Themas dieser Dissertation ist daher von besonderem Interesse. Daher wurde im Interviewleitfaden explizit und offen nach dem „Wie“ der Teilung von Verantwortung gefragt. Indirekt wurde natürlich durch die Frage suggeriert, dass Verantwortung grundsätzlich geteilt würde. Da suggestive Fragen in Interviewleitfäden für Experteninterviews grundsätzlich zulässig sind und jede Interviewpartnerin: die Gelegenheit zum Widerspruch hatte (was auch geschah) wurde diese Fragetechnik an dieser Stelle eingesetzt.

Bis auf eine interviewte Person gaben alle Befragte Auskunft darüber, wie Verantwortung im Rahmen des Netzwerks konkret geteilt worden wäre.

Voraussetzungen für eine gelungene Verantwortungsteilung seien das Eingestehen und Mitteilen an andere im Netzwerk, wenn man eine übernommene Aufgabe doch nicht leisten könne, verbunden mit der Frage „wer übernimmt das?“ (IP_P4:70). Dieses frühzeitige Erkennen von Schwierigkeiten und Zurückspiegeln derselben in die Gruppe empfand ein weiterer Befragter als wichtig für Verantwortungsteilung (IP_K4:40). Grundlegendes wurde gemeinsam überlegt und besprochen, so dass das Kernteam eine besondere Rolle einnahm und der Geschäftsführer sich „immer wieder rückgekoppelt“ hatte (IP_K3:62). Ein Befragter trennte die strategische Verantwortung mit „Definitionsmacht“ in Bezug auf das Setzen von Themen von der operativen Verantwortungsebene, wozu die zeitlichen Ressourcen aller gehörten (IP_K5:26) – die persönlichen Zeitkapazitäten sollten gegenüber dem Koordinator bzw. Ge-

schäftsführer kommuniziert werden, was im Kernteam auch so erfolge (IP_K5:114). Grundle-
gend sei dabei das „Prinzip der Freiwilligkeit“ (IP_K2:110). Teilung von Verantwortung wurde
als Aufgabenteilung aller Art (IP_P2:110, IP_K5:112) oder „Aufgabenverteilung und Aufgaben-
übernahme“ (IP_K6:106) verstanden. Verantwortlichkeiten müssten festgelegt und die benö-
tigte Unterstützung durch andere auch eingefordert werden (IP_K1:86). Auch das Aushalten,
dass Einigung notwendig sei sowie die Fähigkeit zum Kompromiss wurden als wesentlich für
die Teilung von Verantwortung erachtet (IP_K7:117). Offen angesprochen wurde auch die mit
Teilung von Verantwortung verbundene Aufteilung von Kosten auf „verschiedene Schultern“,
was auch geklappt hätte (IP_W1:98). Im Netzwerk sei die Verantwortung bei der „Durchfüh-
rung von Projekten (..) immer auf sehr viele Schultern“ von verlässlichen Menschen verteilt
(IP_B1:98). Dieses „Bewusstsein (...) einer geteilten Verantwortung“ sei definitiv vorhanden
(IP_B2:86). Dem entgegen steht eine Einzelmeinung unter den Befragten, nach dessen Wahr-
nehmung Verantwortung nicht geteilt wurde: „Die Verantwortung hat man dem Leiter zuge-
schoben und gesagt (...), jetzt schau mal, mach mal“ (IP_P1:141). Als Teilung von Verantwor-
tung wurde auch das Verhältnis zwischen dem Netzwerk und Bürger:innen von einem Kom-
munalvertreter wie folgt beschrieben: „Das Netzwerk konnte ja nur bis zu einem gewissen
Schritt mitgehen, d.h. also ab der Gründung (einer Nachbarschaftshilfe) war’s ja auch nicht
mehr dabei“ (IP_P5:96).

Auch verschiedene **Gefahren für das Misslingen von Verantwortungsteilung** wurden ange-
sprochen: „Die Diskrepanz zwischen dem Führenden oder der Führenden und den Mitwirkenden darf nicht zu groß sein“ (IP_W1:100). Auch die Gefahr der Überforderung bestünde, ein
Geschäftsführer hätte sich „wie ein Verrückter reingearbeitet“ – grundsätzlich sei das aber gut
gelingen (IP_P2:112). Um der Überforderung Einzelner vorzubeugen sowie für das produktive
Teilen von Verantwortung müsste Gestaltungsmacht abgegeben werden, um zu motivieren:
Es ginge nicht, „dass man dann sagt, ja Du darfst zwar mitmachen und ich bin dann schon
zufrieden, wenn Du das tust, was ich mir vorstelle“ (IP_K8:98). Eine Befragte wies auf eine
Verantwortungsdiffusion bei vielen Mitwirkenden hin: „natürlich (besteht) das Risiko, dass ich
sag, wenn ich sehr viele bin, ist die Schwierigkeit eben auch, wer fühlt sich denn noch verant-
wortlich“ (IP_B2:18). Eine weitere Gefahr bei einer Teilung von Verantwortung seien „Unklar-
heiten von Verantwortlichkeiten“ und daraus folgende „verdeckte Machtkämpfe“
(IP_GK3:78). Ein weiterer Befragter sprach Konflikte „so im Blick auf den Öffentlichkeitsku-
chen“ an, also „Aufgeregtheiten, wer das dann mit nach vorne bringt“ (IP_K1:48). Aufgrund

unterschiedlicher „Strukturen im Hintergrund“ von Mitgliedern (ehrenamtlich oder hauptamtlich) sei es kein gleichrangiges Netzwerk. Eine weitere Schwierigkeit sei, wenn Mitglieder passiv dabei sein möchten, auch wenn das offen kommuniziert sei: „Es macht natürlich eine Zusammenarbeit, wenn’s auf längere Zeit so ist, irgendwann schwierig, wenn immer die gleichen sich aus der Arbeit rausziehen“ (IP_B2:48).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass fast ausschließlich von einer funktionierenden Teilung von Verantwortung im Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ gesprochen wurde. Grundsätzlich unterschieden die Befragten zwischen strategischer (qua Machtposition) und operativer (konkrete Projektumsetzung, Projektorganisation) Verantwortung. Überwiegend benannten die Interviewten die Teilung von Verantwortung als operative Ausgestaltung in Form von Aufgabenverteilung und gegenseitiger Unterstützung.

Als **konkrete Bedingungen** für die funktionierende Teilung von Verantwortung wurden Anforderungen an die Charaktere der Beteiligten formuliert: Zum einen wurde die Fähigkeit zum Kompromiss betont. Des Weiteren wurde – gerade in einem ehrenamtlichen Netzwerk mit dem Prinzip der Freiwilligkeit wohl wichtig – die Notwendigkeit zur motivierenden Offenheit jedem Aktiven gegenüber sowie eine gegenseitige Unterstützung wiederholt erwähnt. Sehr offen wurde über mehrere Gefahren – sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene – gesprochen.

5.4.3 Verantwortungsträger:innen

Der Leitfaden enthielt keine direkte Frage zu Verantwortungsträger:innen als Personen. Durch diese indirekte Themensetzung soll auch herausgefunden werden, wie viele Befragte von sich aus das Thema Verantwortung mit einzelnen Personen oder Gruppen verbinden, wie sehr sie das tun und wie ausführlich sie sich dazu äußern.

Obwohl nicht direkt nach ihrem Verständnis von Verantwortungsträgern befragt, äußerten sich fast alle (19 von 23 Interviewten) an ganz unterschiedlichen Stellen der Interviews zu der Verknüpfung von Verantwortung mit Personen. Eine ganze Reihe **Synonyme und Sprachbilder für Verantwortungsträger** wurden genannt:

Verantwortungsträger:in sei Jemand, „der den Hut aufhat“ (IP_K7:70) oder eben ein motivierter „Antreiber“ (IP_W3:118), welcher mit Argumenten und Hintergrundwissen andere überzeuge. Ähnlich äußerte sich ein Wirtschaftsvertreter, laut diesem Verantwortungsträger:innen

Menschen seien, die Dinge „in die Hand nehmen“ und als „Treiber“ (IP_W2:84) bzw. „Antreiber“ (IP_W3:118) fungierten oder eben „Steuerer“ (IP_P3:40) seien. Als weiteres Sprachbild wurde „Motoren“ verwendet (IP_K3:64). Ferner wurde auch das Bild des „Türöffner(s)“ (IP_K1:46) genannt, der „im Hintergrund die Fäden“ ziehe (IP_K1:2). Allgemeiner äußerte sich eine leitende kommunale Person zu Verantwortungsträger:innen als „die so ein bisschen vorne dran sind“ (IP_P4:76). Für sie bedeutet das, fast immer Zeit für Treffen zu haben und sich zu identifizieren mit dem Netzwerk. Ein Kommunalvertreter empfand einen guten „Moderator“ (IP_P5:84) als wichtig, um bei Problemen in Arbeitskreisen auf Menschen so einzuwirken, damit Projekte zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden können. Auch „Hauptbrückenbauer“ (IP_K6:16) fiel als ähnliche Funktionsbeschreibung für Verantwortungsträger:innen. Mehrmals sprachen Befragte nicht von einer Einzelperson, sondern von einer „Gruppe von Leuten“ (IP_GK3:92) oder synonym von „pressure group“ (IP_K1:88; IP_GK2:12), womit das Kernteam gemeint war (IP_B2:8).

Wiederholt wurde auch explizit der Geschäftsführer als Leitungsperson genannt (IP_W1:60, IP_K8:94), „die das motiviert zusammenhält“ (IP_K5:30) und bei dem „die Fäden zusammenlaufen“ (IP_K4:40). Zwei Befragte stellten explizit fest, dass auch der neue Leiter des Evang. Bildungszentrums Bad Alexandersbad mehr Verantwortung für das Netzwerk übernommen hätte als sein Vorgänger (IP_K7:18; IP_K8:6). Verantwortungsträger:innen zeichne aus, dass sie Menschen seien, die sich Schwierigkeiten zu eigen machten und auf Veränderung drängen (IP_GK1:58), und eben „keine Luftblasen“ (IP_GK3:40) wollten, sondern „im Hintergrund aktiv“ sind und Dinge „mit Hand und Fuß“ erledigten (IP_B1:104). Auch die Eigenmotivation (IP_K5:116) sowie die Fähigkeit zu überzeugen (IP_W3:118) fielen als Charakteristika von Verantwortungsträger:innen auf sowie die Notwendigkeit eines „dicke(n) Fell(s)“ (IP_B1:92). Auch Kirche als Institution könne eine Verantwortungsträgerin in Netzwerken als wichtiger Baustein im Dorf sein (IP_GK1:4). Wenn es „Türöffnerpersönlichkeiten“ gibt, die an „zentralen Stelle(n)“ in Kirche, Wirtschaft und Politik sich eine Sache „zum Thema mach(t)en“, erhöhe das die Bereitschaft anderer Leute mitzumachen, da diese als vertrauenswürdig eingeschätzt würden (IP_B2:26). Weiter wird auf das Kernteam und die frühere Struktur des Netzwerks verwiesen, sieht Verantwortungsträger:innen als „Vorbilder“ gesehen und drei Typen von Verantwortungsträger:innen skizziert:

„Es gibt immer die, die sich mehr verantwortlich fühlen und es gibt die, die sich nach außen hin verantwortlich fühlen sag ich mal, und es gibt,

die sich dann manchmal auch so ein bisschen zurücklehnen und sagen, naja, ich hör mir das alles an und es ist interessant, aber ich bin eher ein stiller Partizipierer.“ (IP_B2:18)

Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich die Befragten in ihrer Gesamtheit, verglichen mit den anderen Unterthemen zur Übernahme von Verantwortung, am ausführlichsten zu Verantwortungsträger:innen äußerten. Gerade weil nicht direkt nach Personen gefragt und trotzdem so ausführlich darauf eingegangen wurde, kann die Bedeutung von Persönlichkeiten mit handlungsorientierten Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen (auch qua Position) für das Netzwerk kaum überschätzt werden.

5.4.4 Verantwortung für die Region

Eine weitere Dimension von Verantwortung – verdeutlicht auch durch die Namensgebung des Netzwerks – ist der Bezug der Übernahme von Verantwortung für die Region in Nordostbayern. Was wird unter „Verantwortung für die Region“ verstanden und wie allgemein oder auch konkret wirkt das Netzwerk? Einige Interviewte verbanden ihre Angaben mit speziellen Motiven für die Mitgestaltung der Region und äußerten Einschätzungen zur Wirksamkeit von Netzwerkaktivitäten für die Regionalentwicklung.

Insgesamt äußerten sich 19 von 23 Interviewpartner:innen, ohne direkt danach gefragt zu werden, inwiefern im Netzwerk Verantwortung für die Region übernommen werde: Beispielsweise würde bei Projekten in der Planungsphase „dann auch reflektiert, passt das für die Region?“ (IP_K5:110). Für einen der drei Geschäftsführer bedeute Verantwortung für die Region, dass Antworten auf „regionale Bedürftigkeiten“ gegeben werden (IP_GK2:136). Es sei im Netzwerk wichtig, „für die Menschen in der Region“ was zu erreichen, insbesondere als „Anwalt der Schwachen, die keine Stimme haben“ (IP_K1:42). Das sollte durch das „Signal“ gesetzt werden, dass es eine Bewegung von Vielen war, wo „Jeder im Rahmen seiner begrenzten Möglichkeiten“ etwas erreichen kann (IP_GK3:40). Es sollte „Aufbauarbeit“ für die Motivation der Menschen geleistet werden, damit „neue Kräfte zum Tragen kommen“ – gerade da hätte Kirche einen Auftrag (IP_K6:4). Auch nehme das Netzwerk ganz allgemein Verantwortung für die Region war, ohne dass es manchmal genauer benannt werde (IP_K2:108). Jedenfalls brauche Kirche „Verbündete vor Ort“, wenn sie eine Region weiterentwickeln will und zwar Menschen,

die „gegenüber der Gesellschaft, der Region oder einzelnen Menschen“ sich ihrer Verantwortung bewusst sind (IP_GK1:4). Ein anderer kirchlicher Verantwortungsträger formulierte seine persönliche Leitfrage für das Netzwerk wie folgt:

„Wie können wir Kommunen und darin auch wieder Kirchengemeinden anstiften füreinander bedeutsam zu werden und zu einer sorgenden Gemeinschaft zu werden, so dass auf der einen Seite viele Menschen die Möglichkeit haben, sich ehrenamtlich zu betätigen und auf der anderen Seite Ältere in unserer Gesellschaft nicht die Angst haben (...) müssen, im Alter nicht auf sich selbst gestellt zu sein, wenn sie nicht mehr können?“ (IP_K8:82)

Als konkrete Beispiele wurden Projekte wie die Thematisierung regional produzierter Lebensmittel (IP_GK3:86) oder das kommunale Heizkraftwerk in Bad Alexandersbad erwähnt, welches im Nachgang einer Tagung des Netzwerks zum Thema Energiewende auf den Weg gebracht worden sei (IP_P2:108). Auch eine Kooperation mit der Universität Bayreuth wurde genannt, bei der „die große Transformation (...) für die Regionalentwicklung“ heruntergebrochen wurde. Das sei für das kirchlich initiierte Netzwerk sehr wichtig gewesen (IP_GK2:114). Gerade bei kommunalen Verantwortungsträgern sei, einem der drei Geschäftsführer zufolge, „ein besonderes Bewusstsein dafür vorhanden (...), dass man gemeinsam hier etwas anpacken muss“(IP_GK2:36). Für einen kommunalpolitischen Akteur im Netzwerk war ein gescheiterter Antrag zur Ansiedlung eines neuen Automobilproduktionswerks der Anlass, über die Gemeindegrenzen hinaus an die Region zu denken:

„Wenn’s der Region gut geht, hat es Vorteile auch für die eigene Gemeinde.“ (IP_P1:51)

Der Einsatz für die Region war auch ein Motiv für kirchliche Akteure, über ihren Hauptberuf hinaus ehrenamtlich aktiv zu werden, also „für eine Region auch (was) zu tun und damit bereit zu sein, auch ein gewisses Maß an Arbeit und Ressourcen zu investieren, die über das eigene hinausgehen“, also außerhalb des verfassten kirchlichen Dienstauftrags liegen (IP_K4:60). Andere Beweggründe des Einsatzes für die Region seien die Dankbarkeit für den schönen Arbeitsplatz eines Akteurs der Privatwirtschaft (IP_W3:100). Aufgrund seiner biographischen Verbundenheit mit der Region sei Vernetzung ein wichtiges Anliegen für einen kirchlichen Verantwortungsträger (IP_K3:4).

Die Vorteile für die Kirche als Institution wurden in diesem Zuge auch formuliert: Menschen würden „bei der Fahne gehalten“ und Kirchenmitglied bleiben, wenn die Kirche Engagement für die Region zeige (IP_K7:34). Ein Wirtschaftsvertreter merkte an, dass Kirche Netzwerkprojekte zur Regionalentwicklung als Mission seiner Mitglieder verstehen könne:

„Kauft bewusst in der Region ein, muss ja nicht da in der Bäckerei sein, aber, kauft in der Region ein. Weil das wichtig ist, weil das Arbeitsplätze sind“ (IP_W1:66).

Kirche könne sich „als einen Anker der Region“ für die Entwicklung der Region verstehen (IP_B1:74). Für einen Bürgermeister war das Netzwerk „ein Baustein in diesem ganzen Prozess dieser Bewusstseinsänderung für die Region“ (IP_P5:76).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich fast alle Befragten (19 von 23) zum Thema der Verantwortung für die Region äußerten, ohne direkt danach gefragt worden zu sein. Dies zeigt, dass es für viele Netzwerkakteure ein verinnerlichtes Anliegen war, bei ihrem Handeln stets die Region im Blick zu haben. Allgemein war es das Ziel, durch das gemeinsame Anpacken einen Bewusstseinswandel zu erreichen: Konkret wurde jedes angedachte Projekt in der Planungsphase daraufhin überprüft, ob es Vorteile für die Region bringe.

5.4.5 Grenzen von Verantwortungsübernahme

Im Gegensatz zu den anderen Subthemen von Verantwortungsübernahme äußerten sich die Interviewten seltener über Grenzen von Verantwortung: nur etwa jeder zweite Interviewpartner machte Angaben dazu und dann immer nur an einer Stelle des Interviews (insgesamt elf von 23). Zunächst seien realistische Ziele ganz entscheidend für ein Netzwerk: es gehe „nicht darum, die Region zu retten“ (IP_GK3:38). Grundsätzlich erlebe einer der Geschäftsführer es so, dass „die Leute doch sehr ungleich engagiert und beteiligt sind“ (IP_GK2:152). Ein kirchlich Hauptamtlicher stellte fest: Alle hätten ein begrenztes Zeitbudget, was auch für den Geschäftsführer gelte (IP_K8:94). Gerade das Zeitbudget von ehrenamtlich Tätigen mit kirchlichem Hauptjob „hätte es nicht zugelassen, manche Fragen intensiver zu verfolgen oder die Zeitressourcen für bestimmte organisatorische Aufgaben zu haben“, merkte ein anderer kirchlicher Verantwortungsträger an (IP_K3:68). Ein weiterer kirchlicher Mitarbeiter war sich sicher, dass es „nie funktioniert“ hätte, wenn statt der Stelle des Geschäftsführers „dann (das

Netzwerk) mehr ehrenamtlich aushalten“ hätte müssen (IP_K7:123). Auch ein neuer Geschäftsführer „muss sich in der Region (erstmal) auskennen“, um Netzwerkarbeit zu betreiben (IP_K6:68). Unterschiedlich kritisch wurde sich zum Ausscheiden von Akteuren geäußert: Es hätte berufliche oder familiäre Gründe gegeben „aber nie, dass man sich irgendwie aus der Verantwortung stehlen wollte“ (IP_GK1:80). Kritischer sieht es eine kommunale Vertreterin, als – in seltenen Fällen – manche „eine bestimmte Verantwortung übernommen haben und es dann eben nicht gemacht haben und auch nicht nach einer Vertretung gesucht haben“ (IP_P4:70). Am kritischsten äußerte sich ein weiterer kommunaler Verantwortungsträger, der wahrnahm, dass man „nicht die eigene Verantwortung in erster Linie gesehen hat, sondern gesagt hat, mach das mal und schau mal, wir wollen da halt nur bespaßt werden“ (IP_P1:145).

Zwei der Bürgermeister:innen formulierten Grenzen von Verantwortung im Rahmen des Netzwerks, dass „die Verantwortung für die Zukunft (...) durch die Bürgerbühne oder die Aktion der kommunalen Zusammenarbeit nicht gewachsen“ sei – diese sei ja ohnehin da gewesen (IP_P3:100). Ein zweiter gab an, dass uns „auch das Netzwerk diese Verantwortung nicht abnehmen (kann), die können Tipps geben und Anregungen, aber sie werden nie die Verantwortung abnehmen können“ (IP_P5:82).

5.4.6 Drei Dimensionen von Verantwortungsübernahme

Zusammenfassend zu allen Teilaspekten der Verantwortungsübernahme im Netzwerk kann festgehalten werden, dass insgesamt deutlich weniger über Grenzen von Verantwortung als über andere Aspekte der Übernahme und Teilung von Verantwortung gesprochen wurde. Wenn Grenzen als solche wahrgenommen und benannt wurden, geschah dies klar und auch schonungslos offen wie beispielsweise eine fehlende Verlässlichkeit mancher Akteure und ein vermisstes gleichmäßiges Engagement der Aktiven.

Die qualitative Inhaltsanalyse zeigt zum Thema Verantwortungsübernahme, dass eine knappe einheitliche Definition von Verantwortung in einem zivilgesellschaftlichen Netzwerk, welches auf ehrenamtliches Engagement beruht, schwierig scheint – Verantwortung sei laut einem kommunalpolitischen Vertreter eben „nicht einfach zu beschreiben“ und es gebe „viele Wege, Verantwortung zu übernehmen“ (IP_P3:104). Einige wichtige Aspekte aus den geführten Interviews und Dokumenten können jedoch auf folgende drei Dimensionen von Verantwortung komprimiert werden:

(1) **Non-Verbalität:** Verantwortung verstehen ohne darüber zu sprechen

Wiederholt wurde Verantwortung als etwas Selbstverständliches beschrieben, was in Form einer Haltung ganz automatisch da wäre. Ein Verantwortungsträger (mit Personalverantwortung qua Funktion) reagierte gar überrascht auf die Frage, wie über Verantwortung im Netzwerk gesprochen worden wäre.

(2) **Handlungsorientierung:** Verantwortung konkret leben

Es wurde nicht über Verantwortung philosophiert, sondern gehandelt. Verantwortung wurde überwiegend operativ durch abgestimmte organisatorische Prozesse und die Verlässlichkeit von Aufgabenerfüllung beschrieben.

(3) **Berufsgruppenspezifität:** Verantwortungsperspektive gemäß Hauptberuf

Schließlich ist eine unterschiedliche Akzentuierung in Abhängigkeit der Berufsgruppe der Befragten auffällig: Die Akteure aus der privaten Wirtschaft bewerten handlungsorientiert ihren eigenen Beitrag für Andere bzw. Schwächere reflektiert und differenziert, auch sehr konkret. Die Bürgermeister betonten die strategisch wertvolle Rolle eines kirchlich initiierten Netzwerks als nicht vorurteilsbeladener Akteur der Gemeinnützigkeit. Dieses nehmen sie als Unterstützung ihres eigenen Auftrags war und heißen es als einen von vielen Wegen für verantwortliches Handeln willkommen. Kirchliche Vertreter:innen nannten wiederholt den Gottesbezug als handlungsleitend.

Bei den ersten beiden Dimensionen des Verantwortungsverständnis im Netzwerk zeigt sich das in Kapitel 2.4 eingeführte dritte Prüfkriterium des Verantwortungsbegriff dergestalt, dass Verantwortung als „kontextualistisches Reflexionsprinzip“ verstanden wird: Handlungsorientierungen und Handlungsnormen werden beschrieben (vgl. S. 55).

Bei allen drei hier aufgeführten Dimensionen verdeutlicht sich ferner in der Empirie des Netzwerks, dass Verantwortung als Struktur- und Steuerungselement von Prozessen gelebt wird. Auch in jeder Berufsgruppe wird die individuelle Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme bei Akteuren deutlich, die normative Selbstbindung der Akteure (ans Netzwerk) ist gegeben (vgl. S. 56).

6. Ergänzende Evidenz und Ergebnisvergleich der Erkenntnisse aus der Untersuchung des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ zur Kommunal- und Regionalentwicklung

Wie kann die Wirkung der verschiedenen Aktivitäten in diesem zivilgesellschaftlichen Netzwerk über den Zeitraum von 15 Jahren auf die Entwicklung der Kommunen in dieser Region und der Region als Ganzes noch greifbarer werden? In einem weiteren Schritt wird ein quantitativer Messversuch mithilfe von Längsschnittdaten aus Befragungen zur allgemeinen Lebenszufriedenheit in der Region unternommen und mit den Werten für Bayern und Deutschland im selben Zeitraum abgeglichen. Die Datenbasis stammt aus dem Sozioökonomischen Panel des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung in Berlin. Danach werden Ergebnisse der zuvor erwähnten anderen Studien (s. Abschnitt 3.3) mit den erarbeiteten eigenen Erkenntnissen kontrastiert. Dabei schwingt die Frage nach einer möglichen Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Regionen in Deutschland mit.

6.1 Indizien der Wirkungen des Netzwerks für die Entwicklung der Region mithilfe von Daten zur Allgemeinen Lebenszufriedenheit des Sozioökonomischen Panels (SOEP)

Immer wieder wurde in den geführten Interviews der beabsichtigte Wirkkanal der Netzwerkaktivitäten auf die Regional- und Kommunalentwicklung mit dem Charakteristikum der allgemeinen Lebenszufriedenheit verknüpft: Das Ziel der Gründung und der Arbeit des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ wurde von einem Interviewpartner als „psychologischer Ansatz“ (IP_GK1:2) zur Bekämpfung der Mutlosigkeit nach verschiedenen Enttäuschungen im Zusammenhang des Strukturwandels beschrieben. Es sollte zum „Wohlfühlen“ und zu einem anderen „Lebensgefühl“ als „weiche Standortfaktoren“ beitragen (IP_GK1:40). In Abschnitt 5.2.2.2 zu den mittelbaren Effekten beschrieben die Befragten übereinstimmend, dass dies erfolgreich gewesen sei: Ist es also gelungen, eine „Trendwende (...) in der Haltung und Lebensgefühl der Menschen seit Gründung des Netzwerks“ (IP_K6:14) herbeizuführen, die von mehreren befragten Experten im Netzwerk so wahrgenommen wird?

Einerseits deuten die in den vorherigen Abschnitten beschriebenen Entwicklungen, Folgeprojekte und genannten mittelbare Effekte von Netzwerkprojekten darauf hin. Um ein weiteres Indiz für die Zielerreichung des Netzwerks zu bekommen, bietet sich andererseits die Untersuchung von Daten zur Lebenszufriedenheit zufällig ausgewählter Bewohner des Landkreises Wunsiedel i. Fichtelgebirge an. Der Einbezug der subjektiven Wahrnehmungsfaktoren in die Bewertung der Entwicklung ländlicher Räume wird in der Forschung zunehmend üblich: Es

gibt Studien, die zwar „nicht vorrangig Zufriedenheitsindikatoren, sondern andere Operationalisierungen für die Bewertung der lokalen Daseinsvorsorge“ durch die Menschen selbst vor Ort verwenden. Die subjektiven Angaben der Bewohnerinnen und Bewohner in peripheren Räumen werden aber als relevant erachtet.²⁸⁹ Auch zeigen Befragungen älterer Menschen zu ihrer „subjektive Bewertung des Haushaltseinkommen“ sowie zu ihren „sozialen Netzwerken“ die Relevanz von individuellen Angaben zur Bewertung von Lebensverhältnissen.^{290 291}

6.1.1 Beschreibung der SOEP-Daten

Seit dem Jahr 1984 erhebt das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin (DIW Berlin) mittels persönlicher Befragung Angaben zur Lebenssituation der Menschen in Deutschland. Lebenszufriedenheit als Ausdruck von Lebensqualität wird dabei als „Zusammenspiel von objektiven Lebensbedingungen und subjektivem Wohlbefinden verstanden.“²⁹² In jährlichem Rhythmus wird ein Fragebogen mit verschiedenen thematischen Schwerpunkten zur Lebenssituation von Menschen in Deutschland entweder direkt in Form eines Interviews ausgefüllt oder zur sorgfältigen Befüllung beim Befragten gelassen. Die Daten zur „Allgemeinen Lebenszufriedenheit“ erhebt das SOEP seit Beginn seiner Befragungen unter der Variablenbezeichnung „p11101“ mit folgender Frage: „Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit Ihrer gegenwärtigen Lebenssituation?“. Die Antwortmöglichkeiten können in Form einer Skala von „0“, „ganz und gar unzufrieden“ bis „10“ mit der Bedeutung „ganz und gar zufrieden“ angegeben werden.

Manche Haushalte wurden in mehreren aufeinander folgenden Jahren befragt, manchmal wurden von Jahr zu Jahr auch unterschiedliche Haushaltsmitglieder in einem Haushalt schriftlich interviewt. Außerdem wurde seit Beginn der Erhebung die Zahl der Befragten zunehmend ausgeweitet und die Frage nach der Lebenszufriedenheit durchgehend gestellt.²⁹³

²⁸⁹ Küpper und Steinführer (2017), S. 55

²⁹⁰ Steinführer (2019), S. 54

²⁹¹ regionale Netzwerke werden hier definiert als Anzahl von Personen, die innerhalb einer Stunde erreichbar sind

²⁹² Küpper und Steinführer (2017), S. 46

²⁹³ Trotzdem werden teilweise in ländlichen Regionen weniger als zehn Personen pro Landkreis und Jahr befragt, so dass eine Datenauswertung dieser Regionaldaten durch das DIW Berlin aus Datenschutzgründen nicht genehmigt wird. Dies ist z.B. im angrenzenden Landkreis Tirschenreuth der Fall, in dem in jedem Jahr zwischen 2009 und 2017 weniger als zehn Befragte Angaben zur Lebenszufriedenheit machten.

6.1.2 Entwicklung der Lebenszufriedenheit im Landkreis Wunsiedel im Fichtelgebirge von 2002 bis 2017

Die ersten Vorläuferaktivitäten des Netzwerks reichen mit den Planungen für das Projekt „Bürgerbühne“ bis in das Frühjahr 2002 zurück. Als Ausgangsjahr für die Entwicklung der Lebenszufriedenheit während der Aktivitäten des Netzwerks soll daher das Jahr 2002 gewählt werden.

Im Landkreis Wunsiedel im Fichtelgebirge variierte zwischen 2002 und 2017 die Anzahl der Befragten, die auch Angaben zur Lebenszufriedenheit machten, zwischen mindestens 20 Personen (2007) und maximal 41 Personen (2014). Berechnet man mit diesen Werten den jeweiligen Durchschnittswert pro Jahr stellt man eine relativ konstante Entwicklung hin zu einer größeren Zufriedenheit der Bewohner fest: ergab sich im Jahr 2002 noch ein Durchschnittswert von 6,56 liegt der Mittelwert im Jahr 2017 für die Lebenszufriedenheit mehr als einen Punkt höher bei 7,67 (vgl. Abb. 6.1).

Auch wenn die Anzahl der Befragten bei weitem nicht für eine statistisch signifikante Beurteilung ausreicht, deuten diese Daten dennoch auf einen positiven Trend der Lebenszufriedenheit im Zeitraum der Netzwerkaktivitäten hin. Zur besseren Einordnung dieser Angaben werden nun im Folgenden auch die Durchschnittswerte für alle Befragten im Freistaat Bayern und in der Bundesrepublik Deutschland erhoben und mit den Werten im Landkreis Wunsiedel i. Fichtelgebirge verglichen.

6.1.3 Vergleich der Lebenszufriedenheit im Landkreis Wunsiedel mit Daten über den Freistaat Bayern und Deutschland von 2002 bis 2017

Was den Freistaat Bayern betrifft wurden über diese Zeitspanne von 16 Jahren insgesamt 59.319 Befragungsbögen mit Angaben zur Lebenszufriedenheit erhoben. Pro Jahr wurden zwischen 2.796 (im Jahr 2008) und 4.895 (im Jahr 2013) Personen zu ihrer Lebenszufriedenheit befragt. Die Durchschnittswerte reichen von einem Wert von 6,97 im Jahr 2004 bis zu einem Wert von 7,48 im Jahr 2015, wobei ebenso ein leichter Trend nach oben zu erkennen ist (vgl.

Abb. 6.1 blaue Linie). Aufgrund der höheren Anzahl können diese Werte mit einer Wahrscheinlichkeit von 95% mit einer Abweichung von weniger als +/- 0,07 Punkten relativ genau angesehen werden.²⁹⁴

Für ganz Deutschland wurden von 2002 bis 2017 insgesamt sogar 392.011 Angaben von Befragten erhoben, mit einer Variation der Befragten zwischen 19.628 (2008) und höchstens 30.862 (2013). Die Durchschnittswerte für die allgemeine Lebenszufriedenheit in ganz Deutschland verlaufen von der Entwicklung ähnlich wie in Bayern – allerdings auf einem etwas niedrigeren Niveau zwischen 6,80 im Jahr 2004 und 7,38 Punkten im Jahr 2015. Auch hier sind die geschätzten Werte aufgrund der hohen Fallzahlen mit einer maximalen Abweichung von +/-0,025 noch genauer mit einem Konfidenzniveau von 95%.

Vergleicht man nun die Zufriedenheitsentwicklungen in Wunsiedel mit dem Freistaat Bayern im Laufe der Zeit und mit Deutschland als Ganzes, fällt zunächst auf, dass in den ersten Jahren der Erhebung von 2002 bis 2004 die Durchschnittswerte für die Lebenszufriedenheit im Landkreis Wunsiedel mit Werten von 6,56 (2002), 6,85 (2003) und 6,65 (2004) teils deutlich unterhalb der bayernweiten Durchschnittswerte und auch unterhalb der deutschlandweiten Mittelwerte liegen (vgl. Abb. 6.1). Beginnend mit dem Jahr 2005 liegt die durchschnittliche Lebenszufriedenheit der befragten Bewohner:innen des Fichtelgebirges – mit wenigen Ausnahmen – höher als in Deutschland und sogar höher als in Bayern, bei denen eine große Anzahl der Befragten aus städtisch geprägten Gebieten stammt. Insgesamt lagen die Durchschnittswerte der Lebenszufriedenheit in Wunsiedel in zehn von 16 Jahren sowohl über dem deutschlandweiten als auch über dem bayernweiten Durchschnitt. Neben vielen anderen Faktoren wie Investitionen von Unternehmen und der allgemein günstigen wirtschaftlichen Entwicklung spricht doch der sehr positive Trend der Zufriedenheitswerte gerade im Landkreis Wunsiedel als quantitativ messbares Indiz für das erfolgreiche Erreichen eines Mentalitätswandels als Hauptziel des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“.

Kritisch diskutiert werden kann die Aussagekraft der erhobenen Daten: Zum einen handelt es sich mit 20 bis 41 Befragungswerten pro Jahr für den Landkreis Wunsiedel i. Fichtelgebirge um eine aus statistischer Perspektive zu geringe Datenbasis, um Hypothesen valide bestätigen zu können. Zum anderen könnte die grundsätzliche Kritik derart angeführt werden, dass hohe

²⁹⁴ Die Ergebnisse der Schätzungen mit der Anzahl der Beobachtungen für Bayern sowie Deutschland mit den genauen Konfidenzintervallen auf einem Signifikanzniveau von 95% finden Sie im Anhang in Abschnitt VIII

subjektive Angaben zur Lebenszufriedenheit aus einer Trotzreaktion heraus entstünden: Obwohl die persönliche Lage eigentlich als trostlos eingeschätzt würde, gäbe man sich als zufriedener aus als man wäre, um dem Mitarbeiter im Auftrag des SOEP eine positive Außenwirkung vorzugaukeln. Dieses Phänomen wird in der Literatur als „Zufriedenheitsparadox“ benannt.²⁹⁵ Dies wäre möglicherweise dann ein valider Einwand, wenn es keine Veränderung über einen längeren Zeitraum gäbe, wenn Befragte unabhängig von der tatsächlichen wirtschaftlichen Situation immer positive Befunde gäben. Wenn die interviewten Bürger allerdings in einer objektiv schwierigen wirtschaftlichen Lage mit hoher Arbeitslosigkeit, niedrigen Einkommen und maroder Infrastruktur sich auch deutlich pessimistischer im Sinne einer Unzufriedenheit äußern als bei einer anderen Lage, und diese Unzufriedenheit bei einer sicher veränderten Situation sich ebenso verändert, deutet dies auf eine gewisse Ehrlichkeit und Aussagekraft hin. In diesem Fall ist in Abbildung 6.1 klar erkennbar, dass sich die mittlere Lebenszufriedenheit aller Befragten seit dem Jahr 2002 deutlich verändert und tendenziell verbessert hat. Auch andere aktuelle Studien zur Regionalentwicklung verwenden subjektive Angaben aus Befragungen: Der „Teilhabeatlas Deutschland“ des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung erhebt beispielsweise als Ergänzung zu verschiedenen quantitativen Daten (Einkommen, Steuereinnahmen und Hartz IV-Quote) in 15 als repräsentativ erachteten Regionen die (Un)zufriedenheit der Bevölkerung mit der Entwicklung ihrer Lebensverhältnisse mittels einer Befragung.²⁹⁶ In dieser Untersuchung wurden auch Bürger aus dem angrenzenden Landkreis Tirschenreuth in Einzel- und Gruppeninterviews befragt, wobei die genaue Zahl der Befragten in der Studie nicht angegeben wird. Gemäß der Gesamtanzahl von 292 interviewten Personen kann sie, bei einer angenommenen, gleichmäßigen Verteilung der Befragten aus allen Gebieten, mit etwa 20 Personen geschätzt werden. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass sich im bayerischen Landkreis Tirschenreuth „Heimatgefühle (als) am deutlichsten ausgeprägt zeigen“. Es gäbe „auf der ganzen Welt nix Krasserer und Schöneres als hier zu wohnen.“²⁹⁷

Die Verwendung von SOEP-Daten zur Lebenszufriedenheit folgt somit dem State of the Art Ansatz des Einbezugs subjektiver Angaben von Bürger:innen und Funktionsträger:innen als Experten. Die errechneten Ergebnisse zur allgemeinen Lebenszufriedenheit werden auch deshalb als Indiz eines Mentalitätswandels im Landkreis Wunsiedel i. Fichtelgebirge gewertet (vgl.

²⁹⁵ Zapf (1984), S. 25

²⁹⁶ Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2019), S. 81

²⁹⁷ Ebd. S. 34

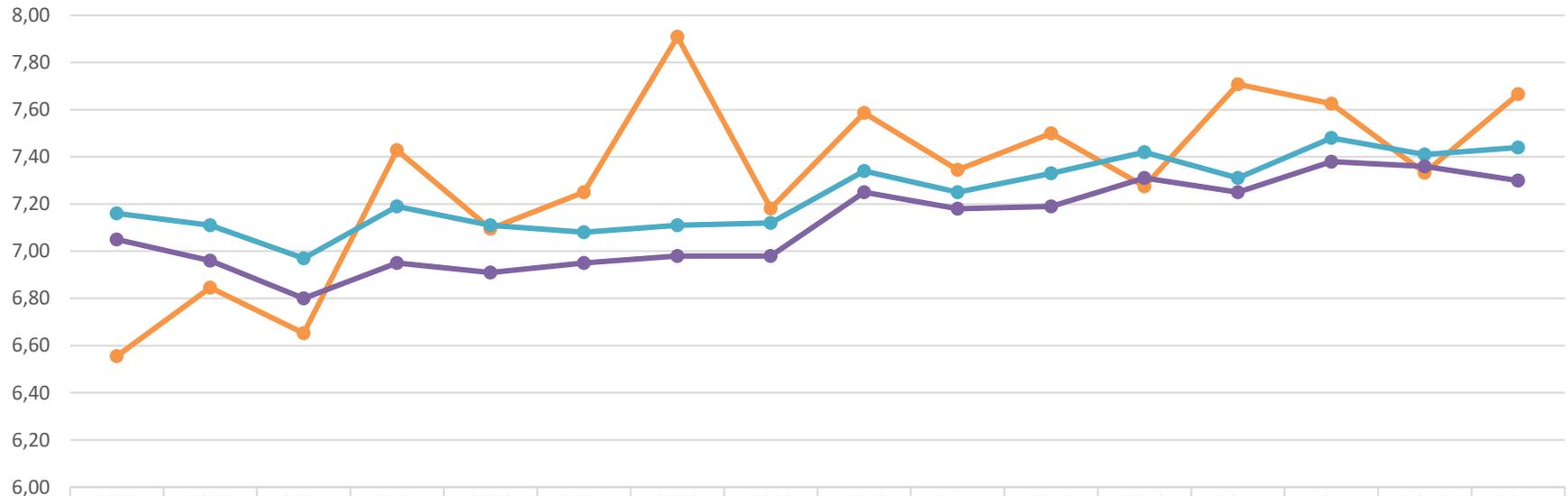
Abb. 6.1). Dieser allgemeine Stimmungsaufschwung ging einher mit der Schaffung neuer Arbeitsplätze. Immer wieder wird in der Zufriedenheitsforschung empirisch bestätigt, dass sich ein hoher Grad an Erwerbstätigkeit und auch „der wirtschaftliche Erfolg (...) in der subjektiven Lebenszufriedenheit widerspiegelt“.²⁹⁸

Unter der Annahme, dass sich eine optimistischere Grundhaltung in der Bevölkerung positiv auf die wirtschaftliche Entwicklung und damit auf die allgemeine Lebenszufriedenheit auswirkt, könnte die Arbeit im Rahmen des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ einen Beitrag zu diesem Optimismus in der Region geliefert haben. Da die Stichprobe mit 20 bis 40 Datenpunkten pro Jahr allerdings sehr klein ist und unklar ist, ob sich Befragten direkt im Wirkungsbereich der Aktivitäten des Netzwerks befanden, kann dieser Einfluss nicht näher quantifiziert werden.

²⁹⁸ Enste und Ewers (2014), S. 2

Allgemeine Lebenszufriedenheit (Auf einer Skala von „0“ = ganz und gar unzufrieden bis „10“ = ganz und gar zufrieden)

Durchschnittswert der Befragten



	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Wunsiedel	6,56	6,85	6,65	7,43	7,10	7,25	7,91	7,18	7,59	7,34	7,50	7,28	7,71	7,63	7,33	7,67
Freistaat Bayern	7,16	7,11	6,97	7,19	7,11	7,08	7,11	7,12	7,34	7,25	7,33	7,42	7,31	7,48	7,41	7,44
Deutschland	7,05	6,96	6,80	6,95	6,91	6,95	6,98	6,98	7,25	7,18	7,19	7,31	7,25	7,38	7,36	7,30

Jahr

Abb. 6.1: Eigene Darstellung einer selbst durchgeführten Auswertung von Regionaldaten des Sozioökonomischen Panels (SOEP) am DIW Berlin

6.2 Theorieabgleich und Ergebnisvergleich mit Schlussfolgerungen anderer Studien

Als indirekte Bestätigung der Wirkungen durch das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ für die Kommunalentwicklung kann auch der im Jahr 2020 verliehene Staatspreis an den Ort Bad Alexandersbad für die besonders intensive Einbindung der Bürgerschaft beim Prozess der Dorfentwicklung verstanden werden:²⁹⁹ Die Aktionen der Bürgerbühne als Vorläuferprojekt des Netzwerks seien „bundesweit einmalig“ gewesen und hätten „der Ortsentwicklung von Bad Alexandersbad Schwung verliehen“.³⁰⁰ Viele der Netzwerkveranstaltungen fanden im Evang. Bildungs- und Tagungszentrum Bad Alexandersbad statt, bei dem auch die Geschäftsführerstelle des Netzwerks arbeitsorganisatorisch angesiedelt wurde.

Nach der ausführlichen qualitativen Inhaltsanalyse in Form thematischer Summaries sollen zunächst einige gewonnene Erkenntnisse mit den in Kapitel zwei und drei aus unterschiedlichen Disziplinen verwendeten theoretischen Grundlagen zu Kooperationen, Netzwerken und Verantwortung abgeglichen werden. In einem zweiten Schritt werden die eigenen Ergebnisse mit denen aus anderen Studien kontrastiert, die mithilfe zumindest teilweise qualitativer Methoden Wirkungen von netzwerkartigen Strukturen unter Beteiligung Ehrenamtlicher auf die Kommunal- und Regionalentwicklung in bestimmten Dörfern, Kommunen und Regionen erforschen.³⁰¹ Dabei werden auch die eingangs formulierten Forschungsfragen so kompakt wie möglich beantwortet.

6.2.1 Beantwortung der Forschungsfragen und Abgleich der empirischen Evidenz mit dem theoretischen Fundament für regionale Netzwerkarbeit

Die Organisation des untersuchten Netzwerks erfüllt das Konzept der Regional Governance nahezu definitionsgetreu (vgl. S. 30f): Die Selbststeuerung ohne Limitierung durch formale Prozesse steht im Mittelpunkt, die gefundene netzwerkartige Struktur ermöglichte die Durchführung einzelner Projekte. Akteure aus der Politik und Verwaltung wurden genauso wie Wirtschaftsvertreter:innen und vor allem Ehrenamtliche aus der Zivilgesellschaft eingebunden. Das Wirkungsgebiet war die gesamte Region des Fichtelgebirges/Steinwald und umfasste

²⁹⁹ Mit einer Einwohnerzahl von knapp 1.000 Menschen gilt Bad Alexandersbad gemäß der Gruppierung in Tab. 1.1 zu Beginn der Arbeit als mittelgroßes Dorf

³⁰⁰ Gemeinde Bad Alexandersbad (2020), S. 13

³⁰¹ Damit bleiben quantitativ orientierte Clusteranalysen mit Fokus auf Raumtypen außen vor, wie z.B. der Disparitätenbericht der Friedrich-Ebert-Stiftung aus dem Jahr 2019 oder auch die gesammelten Beiträge in der ebenfalls im Jahr 2019 veröffentlichten Studie „Die Zukunft der Regionen in Deutschland“ des Instituts der Deutschen Wirtschaft

mehrere Kommunen sowie Landkreise. Da für die Arbeitsweise das „projektbezogene(s) kollektive(s) Handeln“ prägend ist, kann festgehalten werden, dass das Netzwerk geradezu ein Paradebeispiel für das Konzept von Regional Governance ist.³⁰²

Vergleicht man die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse mit den beschriebenen Erweiterungen von Regional Governance (vgl. S.30), bestätigen die Erkenntnisse vor allem das Vorliegen von Multi-Role-Governance-Prozessen: Ein interviewter Bürgermeister, inzwischen in der Funktion eines Landrats, sah sich „als ganz normales Mitglied (...) und bewusst nicht als Bürgermeister“ (IP_P2:8), auch wenn er in dieser Rolle von anderen wahrgenommen wurde. Ein weiteres Mitglied reflektierte für sich selbst diese gleichzeitige Vielfalt der Rollen in Folge ihrer beruflichen Entwicklung als „Verschachtelung von einer beruflichen Identität und einem Ehrenamt“(IP_B2:8).

Im Abgleich zum eingeführten Kooperationsbegriff im Sinne der Orts- und Regionalentwicklung kann festgestellt werden, dass das auf Beteiligung von Institutionen erweiterte Verständnis von Kooperation als Zusammenarbeit von selbstständigen und im Prinzip unabhängigen Partnern unter einer gemeinsamen Zielperspektive unterschiedlicher Intensitätsstufen (vgl. S. 24f) für die Arbeit im Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ tatsächlich passend ist. Die politisch geforderte Bürgerbeteiligung zur Herstellung von Verfahrensgerechtigkeit wurde ausdifferenziert, indem bewusst Akteure aus unterschiedlichen Berufswelten angesprochen und zur Mitarbeit eingeladen wurden. Dazu passt, dass die Netzwerkakteure Kooperation als beziehungsorientiertes Miteinander von Menschen mit verschiedenen Kompetenzen definierten.

Wie wird die Kooperationsbereitschaft auf den verschiedenen Ebenen durch das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ begünstigt? [Forschungsfrage 2]

Eine besondere Dimension für das Entstehen und Gelingen von Kooperationen in diesem Netzwerk unter Beteiligung kirchlicher Akteure ist, dass ein besonderes Vorschussvertrauen als Basis für eine offene Kommunikation zwischen ganz verschiedenen Menschen existierte. Dies wird aufgrund der gelebten Überparteilichkeit in der Rahmung durch individuelle und institutionelle kirchliche Akteure möglich – ein Vertrauensraum zum Austausch von Personen, die sich sonst auf diese Art nicht begegnen würden (wie zum Beispiel Landräte), war eine besondere Chance für Kooperation. Interkommunale Kooperationen wie eine gemeinsame Stelle

³⁰² Fürst (2001), S. 378

von vier Gebietskörperschaften der Region im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ entstanden dadurch. Gerade Kommunalpolitiker betrachteten das Vorläuferprojekt Bürgerbühne des Netzwerks als „zündenden Funken für Kooperationen“ (vgl. S. 137, IP_P3:80): Im Nachgang entstanden Bürgerinitiativen für soziale und strukturelle Zwecke. Weitere Vereinsgründungen nach Veranstaltungen, z.B. für die Selbstversorgung von Senioren, folgten. Nicht zuletzt nahmen vier der fünf regionalpolitisch Aktiven etwas für ihr kommunal- und regionalpolitisches Handeln mit. Das Wirken war somit ein mittelbares mit zeitverzögerten Effekten der Aktivitäten des Netzwerks. Ferner eröffnen sich auch für Kirche als Institution mit einer derartigen Gemeinwesensorientierung neue Möglichkeiten.

Welche Herausforderungen für Netzwerkbildung gibt es? Was sind Kriterien für erfolgreiche Netzwerkarbeit/-projekte [Forschungsfrage 3]

Bei der Priorisierung von Motivationsfaktoren wurde die Erwartung von Gegenseitigkeit deutlich. Über die Hälfte der Interviewten gaben „hohes Engagement der Partner“ als eine ihrer drei wichtigsten Motivationsfaktoren an. Zur Funktionsweise von Netzwerken sollte also mindestens die praktisch gelebte Gegenseitigkeit von anderen wahrzunehmen sein – nicht zu viele dürfen sich passiv und so letztlich nicht-kooperativ verhalten.

Es spricht daher viel dafür, dass es keine einheitliche soziale Produktionsfunktion des Netzwerks, sondern dass es **projektspezifische Verläufe der sozialen Produktionsfunktion in Netzwerken** gibt: Kürzere und eher einfach durchzuführende Projekte weisen einen konkaven Verlauf auf, bei dem es ab einer gewissen Anzahl von Mitstreitern für einen weiteren Aktiven keinen sinnvollen Beitrag mehr zu erbringen gibt. Beispiele im Netzwerk sind einmalige Veranstaltungen und Diskussionsrunden. Bei längerfristigen und komplexeren Projekten ist ein konvexer Verlauf anzunehmen, da für ein Projekt erst ab einer gewissen Anzahl an Akteuren Erfolgsaussichten bestehen und dieses dann erst für Engagierte interessant ist. Sowohl für das Kalenderprojekt, den Kirchenführerkurs und, allem voran, das jährlich wiederholte Gott-sei-Dank-Brot-Projekt ist ein derart konvexer Verlauf der sozialen Produktionsfunktion zu vermuten: je mehr Bäckereien sich beteiligten, desto größer war der Effekt des Marketings: es lohnt sich für einen weiteren Bäckermeister erst dann, wenn mehr als eine gewisse Anzahl an Bäckereien und Kirchengemeinden mitmachen ($m > \ddot{m}$).

Daraus folgt, dass auch in der Planungsphase von Projekten die Anzahl der voraussichtlich Aktiven wichtig ist. Es kann theoretisch gezeigt werden, dass sowohl eine Überforderung durch

zu wenig Aktive bei ressourcenintensiveren Projekten als auch eine Unterforderung durch zu viele Akteure bei einfacheren Projekten zur Beendigung von Engagement führt. Die kritische Größe eines Netzwerks existiert und hängt im Wesentlichen von der Art des Projektvorhabens, dessen Organisation und den beteiligten Charakteren ab: Die Priorisierungen zu Motivations- und Demotivationsfaktoren deuten darauf hin, dass eine inhaltliche Übereinkunft zu den Zielen und ein auf Gegenseitigkeit beruhendes Engagement der Partner die beiden wichtigsten Faktoren für Mitmachen sind. Gerade die Erwartung auf „hohes Engagement der Partner“ bestätigt die auch für die spieltheoretischen Überlegungen relevante Maxime der **Reziprozität als kooperative Handlungsmotivation**: Das Verhalten von anderen ist relevant für die Entscheidung zum Engagement des einzelnen (vgl. Abschnitt 2.2).

Was kann aus den Aktivitäten des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ – Evangelische Kirche und Strukturwandel in Nordostbayern für die Teilung von Verantwortung auf lokaler wie regionaler Ebene gelernt werden? [Forschungsfrage 1]

Diese Befunde der Aktiven aus dem Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ decken sich mit Erkenntnissen aus der Forschung zur Verantwortungsbereitschaft (vgl. S. 53ff): Die offen angesprochene Passivität mancher Mitglieder könne dann zu subjektiven „Ausbeutungseffekten und zur Zurückweisung von Verantwortlichkeiten führen.“³⁰³ Bei jeglicher Art von Kooperation solle es einen geeigneten Handlungsrahmen geben, welcher „eine faire Teilung und Verteilung von Verantwortlichkeiten ermögliche“.³⁰⁴ Dies fördere die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Dies belegen auch schon die erwähnte Erwartung der Gegenseitigkeit bei den Motivationsfaktoren („hohes Engagement der Partner“) und die Ablehnung unangemessener individueller Vorteilsnahme („Wahrnehmung von Einzelinteressen“). Das dreidimensionale Verständnis von Verantwortung der befragten Netzwerkakteure (Non-Verbalität, Handlungsorientierung, Berufsgruppenspezifität, vgl. Seite 181f) zeigt die Bedeutung von Verantwortungsübernahme und -teilung im Netzwerk. Die operativen Aspekte der Verantwortung durch Aufgabenübernahme und verlässliche Aufgabenerfüllung standen im Vordergrund – die Teilung von Verantwortung wurde als gelungen erlebt. Als wesentliche Bedingungen für eine gelingende Übernahme und Teilung von Verantwortung wurden gewisse Charaktereigenschaften von ausreichend vielen handelnden Personen benannt – motiviert, engagiert, verlässlich.

³⁰³ Heidbrink (2017), S. 27

³⁰⁴ Ebd. S. 27

Auch wurde auf die zentrale Bedeutung von vertrauenswürdigen „Türöffnerpersönlichkeiten“, die auch als Vorbilder attraktiv für andere wirkten, verwiesen. Bei allen Aktivitäten, von der Ansprache von Akteuren, dem gemeinsamen Zielverständnis bis hin zur thematischen und organisatorischen Konzeption von Projekten, wurde der Bezug zu den Handlungsbedarfen und Besonderheiten der Region deutlich – eine Übernahme regionaler Verantwortung kann konstatiert werden.

Angesichts der hohen Bedeutung der handelnden Personen, erscheint die akteurspezifische Perspektive des in Abschnitt 2.4 erweiterten Modells von Verantwortung für das untersuchte Netzwerk adäquat. Auf Basis der durch die empirische Erhebung gewonnenen Erkenntnisse kann das betrachtete Netzwerk in diesem Modell verortet werden, wie Abbildung 6.2 zeigt:

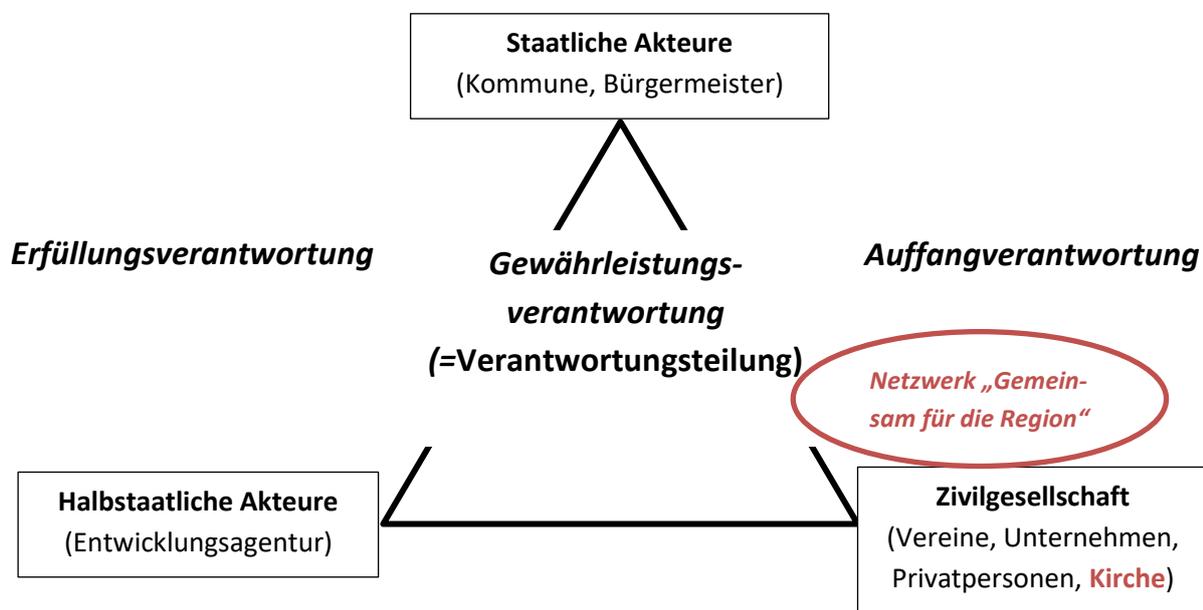


Abb. 6.2: Verortung des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ im Verantwortungsmodell nach Herczeg (2014) und Schuppert (2017)

Die überwiegende Mehrheit der im Netzwerk Aktiven verstehen sich als freiwillige, zivilgesellschaftliche Akteure – die Kirche als Institution eingeschlossen. Ein gewisser Anteil an kommunal- und regionalpolitischen Akteuren war durchgehend vorhanden, halbstaatliche Akteure fehlten ganz. Das Netzwerk lässt sich somit bei den beiden Polen der Gewährleistungsverantwortung eindeutig eher im Sinne einer Auffangverantwortung verorten, wobei unklar ist, ob staatliche Akteure für das Erzeugen eines positiven Bewusstseinswandels und dem Überwinden einer kollektiven Depression überhaupt auf einer gesetzlichen Grundlage zuständig sind. Es ist daher fraglich, ob diese Verantwortung überhaupt aufgefangen worden wäre, wenn es

keine Netzwerkaktivitäten oder andere zivilgesellschaftliche Initiativen in der Region gegeben hätte.³⁰⁵

Kritische Stimmen aus der Forschung merken an, dass bei der Wahrnehmung von Auffangverantwortung auch Erwartungshaltungen an das Engagement aller damit verbunden seien: „Um Nutznießer der (zivilgesellschaftlich erbrachten) Kompensationsleistungen zu werden, wird von der Dorfgemeinschaft und vom sozialen Nahraum ebenso eine Engagementbereitschaft erwartet resp. stillschweigend vorausgesetzt. Eine fehlende Bereitschaft, sich im Rahmen der Dorfgemeinschaft einzubringen, kann somit auch eine Zugangsbarriere zu den im Rahmen der gemeinschaftlich erbrachten Daseinsvorsorgeleistungen zur Folge haben.“³⁰⁶ Dieses Phänomen kann bei den Projekten des Netzwerks nur teilweise bestätigt werden. Auch wenn aus dem wichtigen Motivationsfaktor „hohes Engagement der Partner“ ebenso eine Erwartung an andere Netzwerkmitglieder geäußert wurde, kam es nicht zum Ausschluss von nicht-kooperativen Akteuren in Bezug auf die Leistungen des jeweiligen Projekts – allenfalls hoffte man, dass weniger engagierte Akteure von selbst gingen. Waren potentielle Interessenten an der Mitarbeit aber bei bestehenden Aktiven im Netzwerk bekannt als Personen, die in anderen Zusammenhängen weniger aktiv waren und als extrinsisch motiviert galten, wurden diese bewusst nicht zur Mitarbeit eingeladen (vgl. Abschnitt 5.3.4.2, S. 157). In jedem Fall kann das Netzwerk als Teil der Verantwortungsgesellschaft in der Region Fichtelgebirge/Steinwald angesehen werden, in dem Bürger:innen aus unterschiedlichen Lebenswelten im Sinne einer Selbstresponsibilisierung aktiv werden.

Bei einer im Kapitel Netzwerkbildung zitierten Studie wurde konstatiert, dass sich die Strategien der „Einfachen Resilienz“ und „Reflexiven Resilienz“ vor allem im Blick auf den Zeithorizont unterscheiden und als neuer integraler Ansatz dienen, um sowohl eine strategische Anpassungsfähigkeit für Krisen als auch eine systemische Transformationsfähigkeit für neue Visionen von Regionen zu erreichen.³⁰⁷ Eine Steigerung der Resilienz einer Region wird an ökonomischer Stabilität, Ernährungssicherheit und Zusammenhalt erkennbar und benötigt einen

³⁰⁵ Auf Bezirksebene unterstützt der Freistaat Bayern seit 2012 durch den Vereinsvorsitz von „Oberfranken Offensiv e.V.“ durch den/die amtierende/n Staatsministerin/Staatsministers für Gesundheit und Pflege eine „zukunftsweisende regionale und kommunale Entwicklung Oberfrankens“, <https://www.oberfranken.de/de/oberfranken-offensiv/verein/satzung.php>

³⁰⁶ Schröder (2017), S. 26

³⁰⁷ Hafner et al (2019), S. 12

gewissen Kooperations- und Koordinationsbedarf genauso wie eine geeignete Governance und Soziales Kapital.³⁰⁸

Auch bei der in dieser Arbeit durchgeführten Betrachtung des Netzwerks wurden Koordinierungsprozesse und Motivationshaltungen der Akteure beleuchtet. Der Bedarf an einer gewissen Resilienz wurde durch die wahrgenommene negative Stimmung in der Region Anfang der 2000er Jahre deutlich, welche wiederum die Motivation für die Gründung und das Mitmachen vieler Aktiver war. Die Projekte und deren mittelbaren Wirkungen zeigen Beispiele für das erfolgreiche Aktivieren von Selbstheilungskräften in der Region auf, welche sich in der positiven Entwicklung der Lebenszufriedenheit seit dem Jahr 2004 in den SOEP-Daten manifestieren. In diesem Sinne hat das Netzwerk einen gewissen Beitrag zu einer stärkeren Resilienz der Region erbracht.

6.2.2 Ergebnisabgleich mit ausgewählten Studien zur Kommunal- und Regionalentwicklung

In einer weiteren ausführlichen Arbeit zu Resilienz, die im Kapitel Netzwerkbildung erwähnt wurde, prüft der Autor anhand seiner ortsübergreifenden Ergebnisse die Ausprägungen von acht Dimensionen seines entwickelten Resilienz-Modells. Die empirische Evidenz aus dem Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ tangiert die Schlussfolgerungen einiger der Dimensionen dieses Modells: Bei der Dimension „Lernen und Selbstreflexion“ wird „die Bedeutung von Begegnungsstätten, Formate(n) und Methoden unterstrichen, die zur kanalisierenden Plattform der kollektiven Schwarmintelligenz im Ort werden“.³⁰⁹

Die qualitative Inhaltsanalyse des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ bestätigt – hier im Kontext regionalen Handelns – die Bedeutung des Evangelischen Bildungs- und Tagungszentrums als Treffpunkt. Auch die dortigen Veranstaltungsformate wurden als Ausgangspunkt für kreative längerfristige Entwicklungen wie Vereinsgründungen (Senioren-gemeinschaft Fichtelgebirge e.V.) genannt. Ebenso nannten mehrere Befragte die Konzentration auf die Stärken der Region („Stärken stärken“) als wichtige Handlungsmaxime – das Vorläuferprojekt der Bürgerbühne hatte genau dies zum Ziel in 16 Dörfern und Gemeinden. In der internationalen Studie über die drei Dörfer wird diese ebenso als Resilienz erhöhende Strategie festgestellt: „Aus

³⁰⁸ Ebd. S. 15

³⁰⁹ Hernandez (2021), S. 384

unbeachteten Stärken die Treiber für Entwicklung hervorzubringen, statt eine Liste der zu be-
seitigenden Defizite im Ort nachzuarbeiten“.³¹⁰

Bei einer Dimension „Werthaltungen, Einstellungen und Überzeugungen“ beobachtet die Stu-
die, einen „positive(n) Rückkoppelungsprozess (...) in dem Erfolg zu (mehr) Erfolg führt“ was
wiederum weitere Projektarbeit und Initiativen ermöglicht hätte.³¹¹ Die Bedeutung von Erfol-
gen zur Motivation der Netzwerkmitglieder und als Nachweis der Relevanz der Aktivitäten
wird auch beim untersuchten Netzwerk im Fichtelgebirge betont. Die Dimension „Gemein-
schaftliches Entscheiden und Handeln“ wird als „Herzstück ländlicher Resilienz“ beschrieben.
Auch im Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ wurde auf Gegenseitigkeit und wertschät-
zende Kommunikation geachtet. Beschrieben wurde die Praxis im Netzwerk als „vernünftiges
Aushandeln“ und „lebendigen Arbeitszusammenhang“ (vgl. S. 129). Letztlich zeigt sich bei der
Dimension „Führungs- und Schlüsselpersonen“ bei der internationalen Untersuchung ein Un-
terschied zum Netzwerk Gemeinsam in der Region. Zwar wird jeweils die besondere Rolle von
Einzelnen hervorgehoben, einmal als „treibende Kraft“ oder „wahrnehmbare(s) Gesicht(er)
von Veränderungen“³¹² bzw. zum anderen als „kontinuierliche Person (..) als Gesicht des Netz-
werks (und) Motor“ (vgl. S. 122), andererseits wird nur bei der Inhaltsanalyse zum Netzwerk
Gemeinsam für die Region von besonders einer wichtigen Gruppe von Ehrenamtlichen ge-
sprochen, die als „pressure group“ oder „Führungsgruppe“ die „Sachen pushen“ würde (vgl.
S. 122).

Bleiben wir beim Blick auf Deutschland als Vergleichsmaßstab mit einem eher ähnlichen kul-
turellen Hintergrund, ist auch der Teilhabeatlas Deutschland eine interessante Vergleichsun-
tersuchung. Hier wird auf der Basis von Befragungen in 15 exemplarischen Regionen (bzw. oft
Landkreisen) in Deutschland das Fazit gezogen, dass eine Identifikation mit dem Umfeld als
Grundlage für Engagement und Verantwortungsübernahme gesehen wird: „Mit der Identifi-
kation geht ein Gefühl der Verantwortung für die Region und die dort lebenden Menschen
einher. Wer sich einem Ort verbunden fühlt, ist eher bereit, sich zu engagieren und zur Ver-
besserung der Lebensbedingungen beizutragen.“³¹³ Dies wird von den befragten Netzwerkak-

³¹⁰ Ebd. S. 385

³¹¹ Ebd. S. 387

³¹² Ebd. S. 395

³¹³ Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2019), S. 76

teuren mittels der qualitativen Inhaltsanalyse ausdrücklich bestätigt: Die ausführlichen Antworten (ohne dass direkt nach der Verantwortung für die Region gefragt wurde) zeigen eine Verbundenheit mit der Region und ein verinnerlichtes Anliegen der Engagierten, beim gemeinsamen Handeln immer die Region im Blick zu haben. Durch die konkret benannten Projekte sollte zu einem Bewusstseinswandel vor Ort beigetragen werden (vgl. S. 179ff).

Für den Landkreis Tirschenreuth, der sozusagen direkt an die Geschäftsführerstelle des Netzwerks in Bad Alexandersbad angrenzt und in welchem auch Projekte des Netzwerks ausstrahlen, resümiert der Teilhabeatlas Deutschland mit Verweis auf die Befragten selbst: „Die Oberpfälzer seien zwar zurückgenommen, aber zupackend; entsprechend würden sie die Ärmel hochkrempeln und die Dinge in die Hand nehmen.“ Diese Selbstzuschreibung rufe dann ein „ausgeprägtes Gefühl der Selbstwirksamkeit (hervor) und eine vermehrte Bereitschaft sich zu engagieren.“³¹⁴ Auch im untersuchten Netzwerk formulierten langjährige Aktive, dass die Situation der Menschen sich „nur durch die Strukturen, die gerade einmal da sind“ unterscheiden würden: „Die Menschen (sind) genauso stark wie die Oberbayern“ (IP_P2:92).

Für die Region Nordbayern gilt es auch zu berücksichtigen, dass die Gesamtwirtschaftskraft des Freistaats Bayern ausstrahlt: Ein Teil der positiven Wahrnehmung in dem nach objektiven Kriterien eher benachteiligten Landkreis in der nördlichen Oberpfalz ist auch darauf zurückzuführen: „Die Kreise und Städte im wirtschaftlich erfolgreichen Süden bieten ihren Bewohnern im Schnitt mehr Möglichkeiten als jene nördlich des Mains.“³¹⁵ Ganz konkret verlagert die Landesregierung des Freistaats Bayern Behörden wie z.B. Teile des Landesamt für Digitalisierung, Breitband und Vermessung in den Landkreis Tirschenreuth – im September 2016 wurde die Außenstelle Digitale Landkarte Bayern in Windischeschenbach eröffnet, weniger als ein Jahr später erfolgte Geo-Datenbank Bayern in Waldsassen mit zusammen 130 Arbeitsplätzen.³¹⁶

Die Arbeitsgemeinschaft Nachhaltige Dorfentwicklung (ARGE) zeigte anhand von 16 Orten auf, wie Soziale Dorfentwicklung verstanden und umgesetzt werden kann. Als charakteristische Besonderheit steht dabei „die Förderung sozialräumlicher Entwicklungsprozesse und die Einbindung sozialen Kapitals“ im Fokus.³¹⁷ Damit das gelingt, seien „Partnerschaften, Verantwor-

³¹⁴ Ebd. S. 76

³¹⁵ Ebd. S. 74

³¹⁶ Landesamt für Digitalisierung, Breitband und Vermessung (2021)

³¹⁷ Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Nachhaltige Landentwicklung (Arge Landentwicklung) (2019), S. 25

tungsgemeinschaften, Netzwerke etc. zwischen gemeindlichen Akteuren, denen der Wirtschaft und den Bürger und Bürgerinnen“ erforderlich.³¹⁸ Das Zusammenwirken all dieser Mitwirkenden gelinge nur, wenn „sich die Beteiligten als Teil einer Verantwortungs- und Solidar-gemeinschaft verstehen und diese praktisch leben“.³¹⁹ Da innerhalb des Netzwerks „Gemein-sam für die Region“ über die gelungene Teilung von Verantwortung berichtet wurde, sich viele Akteure reflektiert über ihr Verantwortungsverständnis äußerten und sich solidarisch für die Belange der Region einsetzten, erscheint auch der Begriff der **Verantwortungs- und Solidar-gemeinschaft** als passend für das Netzwerk.

Ein Unterschied zum untersuchten Netzwerk ist bei allen 16 angeführten Beispielen der ARGE, dass immer ein wesentlicher Anteil der eingesetzten Gelder aus staatlichen Programmen zur Dorf- und Regionalentwicklung stammten und immer ein Dorf im Fokus stand. Das zivilgesell-schaftliche Netzwerk wirkte, auch ohne als Teil einer LAG von LEADER-Fördermitteln zu profi-tieren. Im Nachgang zweifelte einer der Geschäftsführer, ob es nicht besser gewesen wäre, mithilfe von EU-Geldern mehr Möglichkeiten zu eröffnen.

Als Erfolgsfaktoren für informelle Kooperationsnetzwerke wurden bei in der in Abschnitt 3.3 angeführten Studie mit drei Regionen als Untersuchungsgegenstand (bayerische Rhön, baye-rischen Freistaatsgrenze zu Thüringen sowie Nordthüringen) vier Faktoren subsumiert:

(1) Zunächst wurde auf die Bedeutung einer zu bewahrenden „Kooperationskultur“ verwie-sen, welche auf der Bereitschaft aller Akteure zur Zusammenarbeit beruhe und deren Auf-rechterhaltung „harte Arbeit“ für die „Protagonisten“ des Netzwerks sei. Ferner müsse diese Kooperationskultur „auf Gewinn für alle Seiten ausgerichtet“ sein.³²⁰ Auch im Netz-werk wurde in mehreren Sprachbildern wie „Motor“, „Türöffner“, „Steuerer“, „(An)trei-ber“, „Moderator“ und „Hauptbrückenbauer“ die wichtige Rolle und Verhaltensweisen von zentralen Verantwortungsträgern im Netzwerk zum Ausdruck gebracht. Auch das „Be-wusstsein (...) einer geteilten Verantwortung“ (IP_B2:86) sei bei den Engagierten vorhan-den gewesen und wäre auf „verschiedene Schultern“ erfolgreich verteilt worden (IP_W1:98). Analog könnte im Netzwerk von einer **Verantwortungskultur** gesprochen werden, die sich strategisch in Bezug auf Themensetzung und operativ bezüglich Aufga-benübernahme und Aufgabenerfüllung gelebt wurde.

³¹⁸ Ebd. S. 16

³¹⁹ Ebd. S. 18

³²⁰ Neumann (2012), S. 127

- (2) Als ein weiterer Faktor des Gelingens wurde die Schaffung von Freiräumen für Kreativität und Innovation genannt. Eine „Quervernetzung zwischen unterschiedlichsten Themen“ brauche Freiraum für unkonventionelle Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Das wichtigste sei das Erreichen der Ziele und nicht starre, bekannte Wege dorthin. Regionalbudgets zur relativ freien Verwendung genauso wie Innovationswettbewerbe wurden angeführt.

Einerseits bestätigte das in dieser Arbeit untersuchte Netzwerk die Notwendigkeit von Freiräumen für Kreativität („Alle Ideen in einen Topf und einmal umrühren“). Das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ wirkte dauerhaft trotz deutlich geringerer finanzieller Mittel – ohne die Notwendigkeit, auf Förderbedingungen Rücksicht zu nehmen, wurde noch mehr an innovativer Freiheit ermöglicht, was sich in ganz unterschiedlichen Projekten zeigte.

- (3) Das professionelle Moderieren und Managen von verschiedenen Netzwerkpartnern brauche eine kompetente hauptamtliche Kraft. Dies bestätigten auch viele der Interviewten im Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ mit klaren Worten („Konstante“, „Motor“, „Antreiber“) und wiesen auf wenig(er) effektives Arbeiten in den beiden Vakanzzeiten ohne hauptamtlichem Geschäftsführer hin.
- (4) Das Zulassen von Fehlentwicklungen und Misserfolgen sei eigentlich ein Erfolgsfaktor, da nur dann neue Lösungsansätze auch ausprobiert würden. Es gelte eine „Absicherungsmentalität“ möglichst zu verhindern, die oft durch komplexe Projektmitelanträge zum Ausdruck kommt und Ressourcen verschlingt. Für die Akteure im Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ war es dank kleiner Eigenbeiträge der beteiligten Partner für Sachkosten und mithilfe regionaler Kirchensteuermittel nicht direkt nötig, Geldmittel aus Regionalbudgets oder anderen staatlichen Programmen in Anspruch zu nehmen. So lief man gar nicht erst Gefahr durch eine solche bürokratische Absicherungsmentalität die kreative, innovative Arbeitsweise mit viel Freiraum zu gefährden. Dazu gehörte, dass das Netzwerk sich eher kleinerer Projekte annahm und auf kostenintensive Vorhaben verzichtete.³²¹

Die Beobachtungen aus den drei Regionen umfassten interne Grenzen und externe Widerstände, die innovative Netzwerke außerhalb institutionalisierter Strukturen in ihrer Wirkung

³²¹ Neumann (2012), S. 128

hemmen. Vier konkrete Punkte aus diesem Studienabgleich werden angeführt, die zu **drei Manifestierungen** zusammengefasst werden können:

- (1) Mächtige, zentrale Hierarchien in etablierten Strukturen können aus Angst vor Konkurrenz und Bedeutungsverlust bewusst den dezentralen Prozessen informeller Netzwerke entgegenwirken. Auch das in dieser Arbeit untersuchte Netzwerk reagierte bei einem Projekt bei Fragen der Namensgebung und auch inhaltlich bezüglich des Projektkonzepts auf eine innerkirchlich institutionalisierte Struktur, die ein ähnliches Vorhaben bereits verfolgte. Diese Anpassung wurde netzwerkintern nicht als Begrenzung erlebt, führte aber zu zeitlicher Verzögerung der Umsetzung des Vorhabens. Bei anderen Projekten wie der Schaffung einer gemeinsamen Projektstelle für ein Bundesprogramm zur Demokratieförderung („Demokratie leben!“) konnte die Netzwerkarbeit hingegen eine passgenaue Möglichkeit zur Kooperation mit vier politischen Gebietskörperschaften bieten, so dass es keine Konflikte gab.
- (2) Die Zielvorstellung hauptamtlicher Akteure im Netzwerk für einen effizienten, ergebnisorientierten Einsatzes von Arbeitsressourcen könne mit der Motivation für eine gemeinsame Sache („Das Ziel ist der Weg“-Haltung) von Ehrenamtlichen kollidieren – auch eine nötige Augenhöhe zwischen Ehrenamt und Hauptamtlichen sei eine „permanente Aufgabe“, die allerdings nicht als Grenze, sondern eher als Herausforderung formuliert wird.³²²

Den genannten Zielkonflikt bestätigt die Inhaltsanalyse nur in einer singulären Beobachtung. Hier wurde von einer Ausstiegsdrohung eines Akteurs berichtet. Die von diesem Aktiven gemachten Einwände wurden berücksichtigt und das Mitglied verblieb im Netzwerk. Ansonsten hätte es die notwendige Achtsamkeit und Wertschätzung gegeben, um die Augenhöhe zwischen Haupt- und Ehrenamt herzustellen („Macht (...) zu teilen“) (IP_K8:98). Den Netzwerkmitgliedern lag die Idee und das gemeinsame klar formulierte Ziel und eine verbindende Motivation für das Engagement am Herzen.

- (3) Informelle Kooperationsnetzwerke können Legitimationsdefizite aufweisen, die mit einer größtmöglichen Offenheit für alle Akteure und Transparenz der Entscheidungen zu begegnen sind. Die qualitative Inhaltsanalyse des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ ergab keine Hinweise, dass das Netzwerk dieser Kritik ausgesetzt worden wäre. Die Transparenz

³²² Neumann (2012), S. 130

wurde über regelmäßige Jahresberichte der Geschäftsführer und vielen öffentlichen Veranstaltungen hergestellt.

Neben dem untersuchten Netzwerk heben sowohl die aktuelle Forschung als auch Untersuchungen zu einzelnen Bottom-Up-Initiativen die Bedeutung dieser für die Kommunal- und Regionalentwicklung hervor: „Insgesamt stellt die Zusammenarbeit in Form von Netzwerken, Kooperationen und Wertschöpfungsketten einen zentralen Erfolgsfaktor für die regionale Entwicklung dar.“ Sogar von „besonderer Bedeutung sind hierbei (...) gezielte Projekte und Aktionen“.³²³

Eine Analyse verschiedener Kooperationsformen in ländlichen Räumen unter Einbezug der Zivilgesellschaft kommt zu dem Fazit, dass „Kooperationen als Mittel der ländlichen Entwicklung (...) in hohem Maße der Gefahr (unterliegen), wenig langfristig zu wirken“. Ferner wird darauf verwiesen, dass die Dauer von Kooperationen von besonderen „Akteurs- und Stakeholder-Konstellationen“ sowie „Fördergeldern“ abhängig seien.³²⁴

Dieser Befund wird durch das in dieser Arbeit untersuchte Netzwerk nicht bestätigt: Auch wenn es vorkam, dass immer mal wieder einzelne Akteure verschiedene Projekte und damit Arbeitskreise des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ verließen, bildete die Struktur mit einem hauptamtlichen Geschäftsführer und einem relativ konstant besetztem Kernteam eine verlässliche Basis für eine dauerhafte Netzwerkarbeit in der Region Fichtelgebirge/Steinwald über einen Zeitraum von bislang mehr als 15 Jahren. Auch beim zweimaligen Wechsel des Geschäftsführers und einer damit einhergehenden neuen Akteurskonstellation endete das Netzwerk nicht, auch wenn einige Beteiligte sich einen reibungsloseren Übergang gewünscht hätten. Die nötigen Finanzmittel blieben, abgesehen von der Teilstelle des Geschäftsführers, mit wenigen tausend Euro pro Jahr in einem überschaubaren Rahmen – eine Abhängigkeit der Netzwerkarbeit von Fördergeldern, die darüber hinaus gesondert zu beantragen gewesen wären, kann nicht festgestellt werden. Die beteiligten Partner des Netzwerks deckten die anfallenden Sachkosten ab.

Eine deutschlandweite Studie aus dem Jahr 2014 bewertet den Erfolg neuer Steuerungssysteme, die durch eine neue Offenheit die Beteiligung und Innovationskraft zivilgesellschaftli-

³²³ Tröger-Weiß und Wohland (2016), S. 39

³²⁴ Born (2016), S. 20

cher Akteure fördern sollen. Vier periphere Landkreise wurden als Modellregionen des Förderprogramms „LandZukunft“ des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) ausgewählt. Neben der Analyse von Dokumenten zu Regionalentwicklungsstrategien wurden vor allem 184 Leitfaden-gestützte Interviews mit kommunalen Vertretern und Akteuren von begleitenden Entwicklungsbüros geführt.³²⁵ Als Ergebnis bei der Bewertung von Organisationsstrukturen stellen die Autoren fest, dass gerade in Regionen, welche einem besonderen institutionellen Wandel unterliegen, „informelle Mechanismen umso wichtiger werden“.³²⁶ Ferner wird auf die höhere Aussagekraft von Wirkungsindikatoren (welche die Zielerreichung von Projekten bewerten sollen) im Vergleich zu Outputindikatoren verwiesen – gleichwohl seien diese Wirkungsindikatoren und der kausale Zusammenhang schwerer zu messen.³²⁷

Die Wirkungen der untersuchten Netzwerkarbeit können zwar nicht anhand systematischer Indikatoren gemessen werden. Dennoch gibt es einige kausal auf die Arbeit des Netzwerks zurückzuführende Entwicklungen, die direkt mit diesem zusammenhängen. So beschrieben zwei der Interviewpartner, ein kommunalpolitischer und ein wirtschaftsnaher Akteur, wie genau sie durch die Arbeit des Netzwerks selbst motiviert wurden, in ihrem jeweiligen Feld (Politik, Berufsverband) einflussreichere Ämter erfolgreich anzustreben. Ganz konkret war das Netzwerk der Anlass, die „Gemeindenetzwerkarbeit wirklich richtig zu forcieren“ (IP_P2:90) bzw. hätte das Netzwerkprojekt des Gott-sei-Dank-Brottes einem Akteur „den Glauben (...) gegeben (...) an unser Oberfranken und was wir, was wir da so stemmen können“ (IP_W1:84). Auch die Gründung mindestens eines Vereins und eines interkommunalen Projekts zur Demokratieförderung, die bis heute bestehen, sind auf Veranstaltungen des Netzwerks als nicht planbare aber eben mittelbare Effekte zurückzuführen (Vgl. Abschnitt 5.2.2.2, S.132f). Auch wurde mehrfach beschrieben, dass die Netzwerkaktivitäten zu dem positiven Stimmungswandel in der Region beigetragen hätten. In Abschnitt 6.1 konnte eine besonders positive Entwicklung der Lebenszufriedenheit für den Landkreis Wunsiedel im Fichtelgebirge im Vergleich zu Bayern und Deutschland über den Wirkungszeitraum des Netzwerks gezeigt werden. Wie sehr speziell das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ dazu beigetragen hat, bleibt unbestimmbar.

³²⁵ Küpper et al (2014), S. i

³²⁶ Vgl. ebd. S. 169

³²⁷ Vgl. ebd. S. 108

Das in dieser Arbeit untersuchte Netzwerk agierte ebenso in einer peripheren Region, die einem verstärkten institutionellen Wandel unterworfen war – wenn auch ohne staatliche Fördergelder. Bei den Chancen wurde mehrfach auf die fehlenden Formalakte, eine niedere Eintrittsschwelle und die offene Atmosphäre zum Einbringen von Ideen verwiesen – informelle Mechanismen waren also am Werk. Das Ziel zur Erreichung eines Mentalitätswandels wurde als Gründungsmotivation klar formuliert.

In einer Sonderveröffentlichung der Deutschen Vernetzungsstelle für ländliche Räume (dvs) werden Projekte mit LEADER-Förderung, durchgeführt von lokalen Aktionsgruppen mit einem kirchlichen oder diakonischen Akteur aus ganz Deutschland, präsentiert. Diese Projekte zeigen die zunehmende praktische Evidenz für ein „vielfältige(s) gemeinsames Netz von Engagement und Ehrenamt“ mit Kirche als zivilgesellschaftlichem Partner.³²⁸ Auch hier ist in jedem der Projekte die Inanspruchnahme von Geldmitteln aus der Regionalentwicklung ein wesentlicher Bestandteil. Eine Parallele zum Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ ist, dass die Initiative für die einzelnen Projekte maßgeblich von kirchlichen Akteuren kam. Auch die notwendige Verständigung mit kommunalpolitischen Aktiven ist vergleichbar, wenn auch beim in dieser Arbeit betrachteten Netzwerk weniger formalisiert und flexibler.

Ebenfalls mit staatlicher Förderung war die in Abschnitt 3.3 erwähnte Zukunftsallianz nördliches Fichtelgebirge in etwa derselben Region wie das untersuchte Netzwerk aktiv. Der Unterschied zu den Anfängen des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ ist, dass es mit einer Mindestanzahl von 300.000 Einwohnern einer gewissen Schwelle bedurfte, die überschritten werden musste, um diese interkommunale Kooperation mit staatlicher Förderung überhaupt erst beginnen zu können. Diese Hürde war für die Aktivitäten und Projekte des Netzwerks nicht vorhanden.

Zu den sozialen Wirkungen von durch Ehrenamtlichkeit geprägten Netzwerken resümiert eine andere Studie, dass „dort nur in begrenztem Umfang soziale Innovationen durch zivilgesellschaftliche Akteure zu beobachten“ gewesen seien. Geradezu „Innovationshemmend dagegen wirk(t)en Vereinslandschaften, in denen die einzelnen Akteure so stark integriert sind, dass sie keine Ressourcen mehr für die Bearbeitung neuer Herausforderungen haben.“³²⁹ Aus

³²⁸ Deutsche Vernetzungsstelle für Ländliche Räume (DVS) (2021), S. 5

³²⁹ Schubert (2018), S. 381

der Untersuchung des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ ist festzuhalten, dass die Initiative und die personellen wie finanziellen Ressourcen von einem kirchlichen Bildungsträger als zivilgesellschaftlichem Akteur stammten. Die Gründung und Fortführung wurde wesentlich unterstützt von der kirchenrechtlich verfassten Rolle des Regionalbischofs und auch von dessen Nachfolgerin. Die Beobachtung der Studie zu sozialen Innovationen, wonach neue soziale Praktiken auch von einzelnen Kommunalpolitikern und insbesondere von einer Bürgermeisterin ausgehen, kann durch die qualitative Inhaltsanalyse des Netzwerks im Fichtelgebirge nicht bestätigt werden.³³⁰ Kommunalpolitiker waren aber wichtige Akteure und ließen sich, zumindest vereinzelt, ansprechen und für das Netzwerk gewinnen.

³³⁰ Ebd. S. 381

7. Schlussfolgerungen

In dieser Arbeit wurden Ergebnisse mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse mit einem deduktiver-induktiv aus 1686 codierten Textstellen entwickelten Kategoriensystem aus 23 transkribierten Leitfaden-gestützten Experteninterviews in Form thematischer Summarys gewonnen. Diesen Erkenntnissen zu Kooperation und Verantwortungsteilung wurden Schlussfolgerungen aus anderen Forschungsarbeiten zu zivilgesellschaftlichem Engagement in kommunalen und regionalen Netzwerken gegenübergestellt und mit diesen kontrastiert. Die Ergebnisse erscheinen als vielschichtig. Nun soll überlegt werden, welche Folgerungen für Akteure der Regionalentwicklung und Handlungsfelder daraus abgeleitet werden können. Dies wird in drei Schritten erfolgen:

- (1) Zunächst werden Vorschläge für die Ausgestaltung von Prozessen der Zusammenarbeit von staatlichen Akteuren mit Aktiven aus der Zivilgesellschaft in der Regionalentwicklung abgeleitet (Abschnitt 7.1)
- (2) In einem zweiten Schritt wird diskutiert, welche Impulse für die Organisation von Kooperationen in netzwerkartigen Initiativen, die ausschließlich oder fast ausschließlich ehrenamtlich geprägt sind, als allgemein übertragbar erachtet werden können. Die Wirkungswege dieser Netzwerke können durch ein Wirfaktorenmodell besser verstanden werden (Abschnitt 7.2).
- (3) In einem dritten Abschnitt werden aus den Ergebnissen und Schlussfolgerungen weitere Forschungsideen aufgezeigt (Abschnitt 7.3).

7.1 Anregungen für die Ausgestaltung der Zusammenarbeit von Staat und Bürgerschaft in der Regionalentwicklung

Das Beispiel des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ zeigt, dass eine Initiative oder die stete finanzielle Förderung von Seiten der öffentlichen Hand für zivilgesellschaftliches Engagement zur Kommunal- und Regionalentwicklung vielleicht förderlich aber nicht zwingend notwendig ist. Natürlich sind auch alle Bürger:innen Teil der freiheitlich-demokratischen Grundordnung und konstitutiv für unser Gemeinwesen. Dennoch soll unterschieden werden zwischen formell organisierter Förderung auf der Grundlage legislativ abgesicherten Pflichtaufgaben und informellen, freiwilligen Aktivitäten von Menschen, die ihre Lebensverhältnisse möglichst autonom mitgestalten wollen.

In einem Interview wurde von einem kommunalpolitischen Akteur die wesentliche Finanzunterstützung einer interkommunalen Kooperation zum Rückbau von industrieller Versiegelung in außergewöhnlich schwierigen Lagen erwähnt. Bedingung für diese finanzielle Unterstützung war, dass sich die betroffenen Gemeinden zusammenfinden. Das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ war daran nicht beteiligt. Auch sonst sind weder aus den Dokumenten noch aus den Interviews Hinweise zu finden gewesen, dass seit dem Jahr 2005 staatliche Gelder in Netzwerkprojekte geflossen worden wären. Daher können die Wirkungen des Netzwerks auch betrachtet werden als das, was ohne finanzielle Unterstützung von EU, Bund oder Landesmitteln (trotzdem) möglich ist.

Staatliche Grenzen für zivilgesellschaftliches Engagement

Die Rolle des Staates war dennoch wichtig: Eine befragte Person mit wirtschaftlichem Hintergrund berichtete, dass die Satzung eines Vereins, in welche auch Erfahrungen aus dem Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ einfließen, abgelehnt wurde mit der Begründung, dass der angestrebte Beitrag zur Regionalentwicklung nicht als gemeinnütziger Zweck im Steuerrecht anerkannt werden könne. Ein politisches Mandat sei für Beiträge zur Regionalentwicklung die Voraussetzung. Das Finanzamt, als staatlicher Akteur, hatte somit durch die Verweigerung einer steuerlichen Begünstigung konkret das zivilgesellschaftliche Engagement zur Stärkung der Region erschwert.

Ein Bürgermeister berichtete von verschiedenen Erfahrungen im Rahmen seines Mandats, dass staatliche Gelder auch immer mit Interessen verbunden seien: „über dieses Finanzieren wird dann auch gesteuert und gelenkt“ (P14:22). Ferner musste er die Kooperation der übergeordneten staatlichen Ebene erkämpfen bis hin zur Änderung von Richtlinien. Durch das Fehlen einer Finanzierungsbeteiligung irgendeiner Gebietskörperschaft waren so sicherlich auch Grenzen für Wirkungen des Netzwerks gesetzt. In jedem Fall war aber der maximal mögliche Freiraum des Handelns und Entscheidens gegeben ohne durch Richtlinien und Vorschriften eingeschränkt zu werden.

Responsibilisierung durch staatliche Akteure?

Die Funktionsweise des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ sowie die Beleuchtung der Motivationen der beteiligten Akteure lassen dieses Netzwerk als besondere Variante des als

regionalwissenschaftlichem und soziologischem Forschungsphänomen der „Responsibilisierung“ also der „Verlagerung von Verantwortlichkeiten (...) an nicht-staatliche Akteure“ erscheinen.³³¹ Charakteristisch bei diesem Forschungsphänomen ist, dass der Impuls dazu von außen bzw. „oben“ im Sinne eines Top-Down-Ansatzes von staatlichen Akteuren an die Zivilgesellschaft herangetragen wird oder stillschweigend durch den Rückzug staatlichen Handelns provoziert wird. Bei dem in dieser Arbeit untersuchten Netzwerk wird deutlich, dass hier treffender von einer „Selbst-Responsibilisierung“ eines Personenkreises zu sprechen ist, da die Anfänge des Netzwerks zu Beginn der 2000er Jahre ohne jegliche institutionelle Anregung von politischen Akteuren stattfanden, welche für die Gestaltung der Daseinsvorsorge den eigentlich klar im Grundgesetz definierten Verfassungsauftrag dazu haben. Erst im Rückblick fragte sich einer der drei Geschäftsführer, ob eine Teilnahme des Netzwerks an Lokalen Aktionsgruppen, um europäische LEADER-Fördergelder zu erhalten, ein sinnvoller Schritt gewesen wäre. Letztlich wurde dies aber zu keinem Zeitpunkt gemacht. Letztlich zeigt das Netzwerk, dass auch ohne Inanspruchnahme von EU-Fördermitteln verlässliche Kooperationen möglich sind und sich eine Vielzahl von Akteuren vernetzen können.

Andererseits gab es in der qualitativen Inhaltsanalyse von den Interviewten klare Belege dafür, dass staatliche Fördergelder interkommunale Kooperation erst ermöglichten, da sonst keine gemeinsame Interessendeckung vorhanden gewesen wäre (Stichwort: Entsigelung und Rückbau von Altindustrien). Zivilgesellschaftliche Netzwerke alleine helfen da nicht weiter.

Netzwerkarbeit als Paradebeispiel für die Schaffung Sozialer Orte

Eine weitere Idee aus dieser Arbeit ist, bei der Weiterentwicklung des bislang maßgebenden hierarchisch organisierten Zentrale-Orte-Systems, ein **Soziale-Orte-Konzept** aus der Perspektive der freiwillig und eigeninitiativ agierenden Bürgerschaft mitzudenken. So könnten zum einen statt „Restriktionen“ mehr „Entwicklungsimpulse“ für kleinere Orte ermöglicht und zum anderen auch der „soziale(n) Zusammenhalt(s) vor allem in ländlichen Regionen“ unterstützt werden.³³² Das Netzwerk ist durch seine Veranstaltungen und Projekte fast modelltypisch ein Sozialer Ort, „der Begegnung und Kommunikation (ermöglicht), an denen Menschen zusammenkommen und ihr Umfeld gestalten.“³³³

³³¹ Steinführer (2015), S. 6

³³² Danielzyk und Priebs (2020), S. 10

³³³ Kersten et al (2019), S. 9

Wenn weiterhin „Soziale Orte (...) nicht Projekt, sondern Prozess“³³⁴ sind, hat das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ ohne Zweifel einen derartigen Sozialen Ort geschaffen: Die Treffen von Runden Tisch, Kernteam und Arbeitsgruppen wurden zu temporären Orten, „an denen Menschen etwas miteinander gestalten, sich vernetzen und oft auch auf erlebte Mangelsituationen reagieren.“³³⁵ Anhand der Gründung von einer interkommunalen Kooperation zur Demokratieförderung als auch durch eine bessere Versorgung mit öffentlichen Nahverkehr zeigte das untersuchte Netzwerk, dass „Bürgerinnen und Bürger, Verwaltungsfachkräfte und Unternehmerinnen (...) Spiel- und Handlungsräume (benötigen), um einen nachhaltigen Prozess zu initialisieren, mit dem auch weitere kommunale Aktionen in Gang gesetzt werden können“.³³⁶ Sowohl die Dokumentenanalyse als auch vor allem die qualitative Datenerhebung in Form ausführlicher Interviews und die daraus entstandenen thematischen Summaries bestätigten die Praxisrelevanz dieses noch relativ neuen theoretischen Konstrukts von Sozialen Orten.

Diese Erkenntnis knüpft an einen vom Bundesbeirat für Raumentwicklung im Jahr 2019 gegebenen Handlungsansatz an, demnach es „im Hinblick auf die Daseinsvorsorge sinnvoll (erscheint), das Prinzip „Managing Diversity“ einzuführen“, also flexibel Einrichtungen und Dienstleistungen der Daseinsvorsorge anzubieten.³³⁷ Realisierbar könnte das über Beteiligungsmöglichkeiten und auch Freiräume für Budgetentscheidungen für ehrenamtlich Aktive werden, die sich in gewissen noch zu definierenden, netzwerkartigen Strukturen organisieren. Diese Forderung deckt sich mit schon einer zuvor gegebenen Empfehlung aus der Evaluierung des Aktionsprogramms regionale Daseinsvorsorge: mithilfe von Regionalbudgets sollte eine „flexiblere(n) Unterstützung von Aktivitäten, Initiativen und experimentell ausgerichtet Vorhaben“ ermöglicht werden.³³⁸ Auf eine Mindestzahl an Einwohnern im jeweiligen Gebiet als hartes Kriterium für Fördergelder sollte verzichtet werden.

Ferner sollte staatliches Handeln über das Steuerrecht Engagement nicht verhindern, sondern fördern. Dazu braucht es entsprechende Änderungen in den Vorgaben zur „Gemeinnützigkeit“

³³⁴ Ebd. S. 10

³³⁵ Ebd. S. 9

³³⁶ Ebd. S. 9

³³⁷ Beirat für Raumentwicklung beim Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2019), S. 8

³³⁸ Universität Bremen, Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) (2019), S. 87

von Vereinen, so dass Aktivitäten zur Mitgestaltung der Entwicklung einer Region als entsprechender Zweck in das Steuerrecht aufgenommen werden. Durch diese Maßnahmen könnte ein besseres partnerschaftliches Verhältnis zwischen Zivilgesellschaft und Staat entstehen.

7.2 Ein Wirkfaktorenmodell als weiteres Ergebnis - Impulse zur Übertragbarkeit für Initiierung und Organisation (rein) zivilgesellschaftlicher Netzwerke

Nach den möglichen Schlussfolgerungen für das Verhältnis von Staat und Zivilgesellschaft, liegt nun der Fokus auf Empfehlungen, die aus den Erkenntnissen des in dieser Arbeit untersuchten Netzwerks für zivilgesellschaftliche Initiativen allgemein abgeleitet werden können.

Das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ wirkt bisher seit mehr als 15 Jahren – das Vorläuferprojekts Bürgerbühne eingerechnet, sogar seit mehr als 17 Jahren – durch eine Vielzahl von Initiativen und Projekten, wovon manche in andauernde Strukturen überführt wurden. Es kann in einigen Facetten seiner Gründung und Organisation also durchaus beispielgebend für Kooperation und Verantwortungsteilung in zivilgesellschaftlichen Netzwerken in ländlichen Räumen in ganz Deutschland sein. Dies gilt zumindest für Regionen wo mit einer Idee als „Anfangsmythos“ (IP_K1:62) dem „Problemdruck“ (IP_K6:82) einer „kollektive(n) (...) bei allen Beteiligten gefühlte(n) Not“ (IP_GK3:70) begegnet werden kann – Hinweise zum Ausmaß des Handlungsbedarfs können aus Zufriedenheitsdaten oder qualitativer Feldforschung vor Ort gewonnen werden. Der Landkreis Tirschenreuth, welcher im Wirkungsgebiet des Netzwerks liegt, wurde von den Forscher:innen des Teilhabeatlas Deutschland als eine von 15 besonders repräsentativen Regionen stellvertretend für ein Cluster ausgewählt, da er dem Durchschnitt des als Cluster 5 definierten Typus entspricht (=„nur vereinzelte(n) Teilhabebehörden in der größten Gruppe ländlicher Regionen“).^{339 340} Daher kann den gewonnenen Erkenntnissen in dieser Dissertation auch über das nordöstliche Bayern hinaus eine gewisse Aussagekraft zugemessen werden.

³³⁹ Vgl. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2019), S. 22

³⁴⁰ Ebd. S. 32

Meist zeigen in diesen peripheren Räumen auch objektive Indikatoren der Daseinsvorsorge, wie Arbeitslosigkeit und Abwanderungsbewegungen, den Handlungsbedarf an: Wie gelingt in diesen Gebieten ein Prozess von Veränderung? Wie kann ein zivilgesellschaftliches Netzwerk dazu beitragen? Aus dem untersuchten Netzwerk werden die Ergebnisse der qualitativen Forschung nun in ein **neues Modell** übertragen:

Zunächst braucht es, als ersten Baustein, eine ausreichende Zahl an initiiierenden Akteuren, die sich über ein gemeinsames Ziel verständigen. Wenn dazu eine vor allem intrinsische Motivation für dieses Ziel ausschlaggebend ist, kann eine stabile Struktur für ein Netzwerk unterschiedlicher Mitglieder geschaffen werden. Diese Akteure können dann weitere Engagierte gewinnen, die punktuell (z.B. in Arbeitskreisen oder Projektgruppen) für einen begrenzten, klar definierten Zeitraum am besten als Multiplikatoren wiederum weitere Mitglieder ehrenamtlicher, politischer und wirtschaftlicher Netzwerke zur Umsetzung einzelner Projektvorhaben ansprechen können. Dies kann als zweiter Baustein betrachtet werden. Eine professionelle Moderation eines oder mehrerer („pressure group“) dauerhaft Engagierter sowie die (auch unausgesprochene) Verantwortungsübernahme und -teilung aller Beteiligten in Form von verlässlicher Aufgabenerfüllung bei der Umsetzung von Projekten, können als dritter Baustein für konkrete Wirkungen zur Kommunal- und Regionalentwicklung fungieren. Die untere Hälfte von Abbildung 7.1 zeigt diese drei Bausteine als Fundament einer modellhaften Darstellung für Wirkfaktoren zivilgesellschaftlicher Netzwerke:

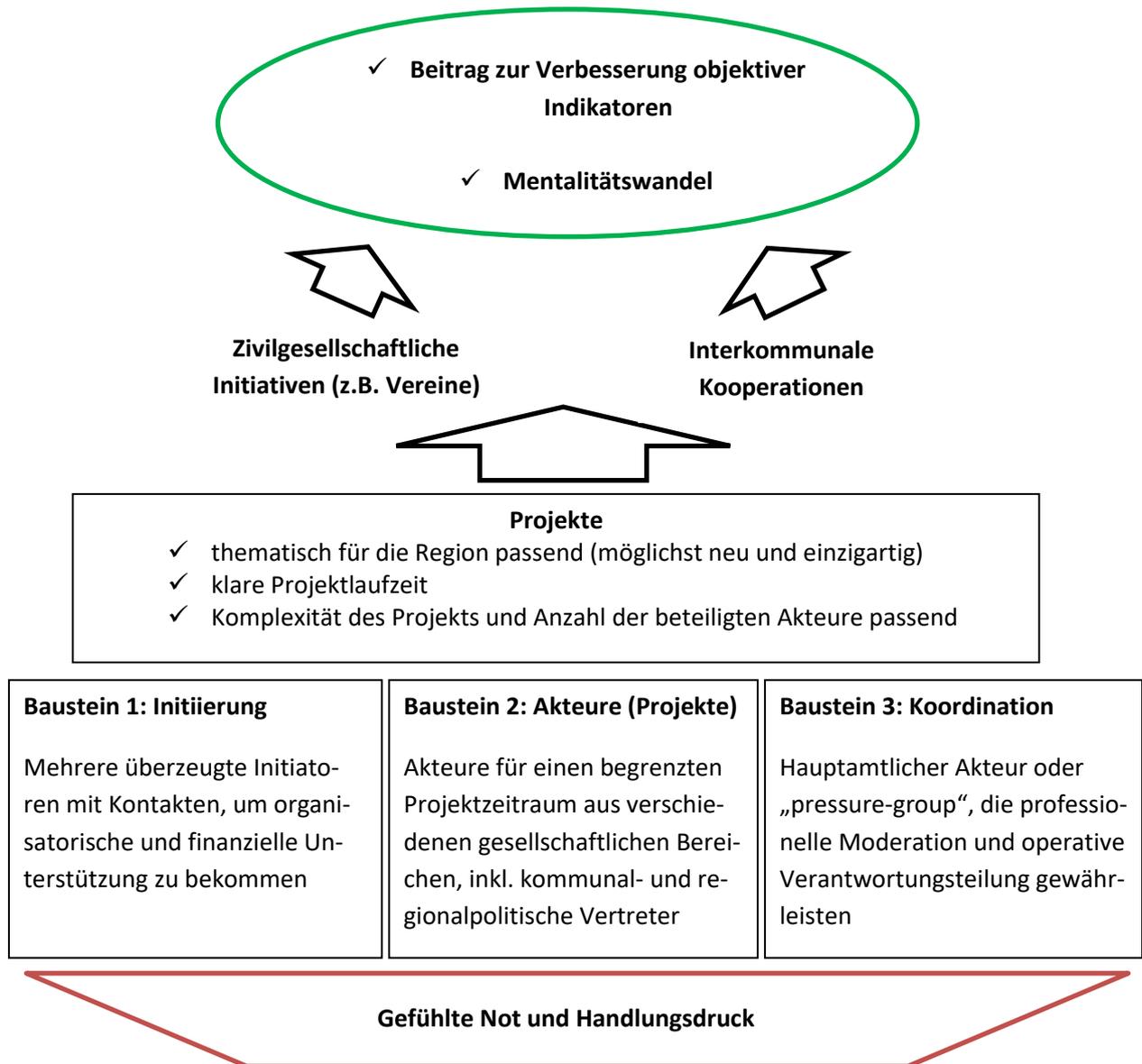


Abb. 7.1: Wirkfaktoren zivilgesellschaftlicher Netzwerke, eigene Abbildung

Die Themensetzung für einzelne Projekte, die auf Basis dieser drei Bausteine entstehen, müssen dem tatsächlichen Bedarf der Menschen in der Region entsprechen. Eine klar kommunizierte (maximale) Projektlaufzeit schafft die Basis für verlässliche, ehrenamtliche Zusagen für einzelne Projektschritte – eine adäquate Anzahl an Aktiven je nach Komplexität des jeweiligen Projekts erhöht die Chancen auf kooperatives Verhalten und auf einen erfolgreichen Abschluss des jeweiligen Vorhabens. Eine gelebte Gegenseitigkeit in Bezug auf das Engagement eines jeden Akteurs, das Vorliegen derselben Ziele der Projektbeteiligten und eine damit zusammenhängende Vermeidung der Wahrnehmung von Einzelinteressen, ergeben sich aus der qualitativen Inhaltsanalyse als weitere wichtige Faktoren von gelungener Kooperation.

Aus manchen Vorhaben des Netzwerks entstanden eigene Initiativen, die sich in Gestalt eines Vereins oder einer interkommunalen Kooperation selbstständig weiter entwickelten und ggf. heute nur noch am Rande mit dem Netzwerk Berührungspunkte haben. Das alles kann zu einer Besserung messbarer Faktoren wie einer höheren Beschäftigungsquote oder besserer sozialer und infrastruktureller Versorgung bestimmter Bevölkerungsgruppen führen – über die Jahre kann sich so ein Mentalitätswandel weg von kollektiver Depression hin zu einer allgemeinen Zuversicht und Lebenszufriedenheit einstellen. In jedem Fall berichteten zwei Akteure des Netzwerks durch das Mitwirken in gelungenen Projekten so motiviert, dass sie sich inzwischen in einflussreicheren Positionen in Politik und Wirtschaft für die Entwicklung der Region einsetzen.

Das Netzwerk kann abschließend als beispielgebend für einen zivilgesellschaftlichen Beitrag zu einem regionalen Design einer „Ergänzung (...) (eines) „**Soziale-Orte-Konzepts**, das in Stadt und Land die Frage beantwortet, wo sich Gesellschaft begegnet, wenn die kommunalen und regionalen Lebensverhältnisse zunehmend disparater und unähnlicher werden.“³⁴¹ Auch anderswo kann die Motivation zum Handeln aus der Wahrnehmung einer „kollektiven Depression“ und dem Erschrecken entstehen. Das Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ zeigt, was in punkto Kooperation und Teilung von Verantwortung auf verschiedenen Wegen als Beitrag zu einer Kommunal- und Regionalentwicklung möglich ist.

7.3 Ansätze für weiteren Forschungsbedarf

Ein Interviewter, der sowohl in der Oberpfalz als auch in Oberfranken jeweils lange lebte und lebt und als Netzwerker gilt, vertritt die These, dass es zwischen Bewohnern der Oberpfalz und Oberfranken aus „soziologischen Gründe(n)“ unterschiedliche Mentalitäten bezüglich Selbstbewusstsein (IP_P2:6) und Engagement (IP_P2:36) gebe. Der Befragte führt dies auf die stärkere Betroffenheit des südlichen Oberfrankens durch den Rückbau der Porzellanindustrie zurück. Wie sehr der Strukturwandel der letzten Jahrzehnte die Region bis heute prägt, könnte eine lohnenswerte Forschungsfrage sein.

Es konnte in dieser Arbeit nicht abschließend beantwortet werden, welche Wirkfaktoren des Netzwerks am besten gemessen werden können. Braucht es möglicherweise ausführlichere qualitative Forschung über narrative Interviews, Fokusgruppen oder einzelne Fallstudien zur

³⁴¹ Kersten et al (2019), S. 9

Entstehungsgeschichte von Vereinen und Initiativen um Triebkräfte von Kooperation und Verantwortungsübernahme zu ergründen? Auch für quantitative Ansätze wäre eine konkrete Idee, analog zur Datenerhebung des SOEP weitere Zufriedenheitsdaten zu erheben, um eine aussagekräftigere Datenbasis zu erhalten.

Ein ebenso interessant scheinender Forschungsansatz zu dem untersuchten Netzwerk in der Zukunft wäre, ob bzw. in welcher Form die Aktivitäten des Netzwerks auch nach dem Wegfallen der Stellenanteile des hauptberuflichen Geschäftsführers seit Januar 2021 weiter gehen. Die bisherigen Koordinierungs- und Leitungsaufgaben für die drei Arbeitskreise, das Kernteam und den Runden Tisch wurden auf drei langjährig im Netzwerk Aktive mit Hauptbeschäftigung am Evangelischen Bildungs- und Tagungszentrum Bad Alexandersbad aufgeteilt. Vom Netzwerk sollen, so die aktuellste Zielformulierung, auch weiter „starke Impulse zum Miteinander von Kirche und Gemeinwesen (...) ausgehen“.³⁴² Hier bietet sich eine Bestandsaufnahme in einigen Jahren an, um zu sehen, ob und wie sehr die Arbeit und das Wirken des Netzwerks ohne hauptamtlichen Geschäftsführer beeinträchtigt wird. Kann das Netzwerk mithilfe einer „pressure group“ von Ehrenamtlichen, die möglicherweise einige Arbeitsstunden aus einer kirchlichen Diensttätigkeit in einem Bildungszentrum für das Engagement im Netzwerk nutzen können?

Eine abschließende Forschungsfrage könnte die Ergründung der Auswirkungen der Kontaktbeschränkungen während der Corona-Pandemie sein. Hielten die gewachsenen Beziehungen, um auch ohne oder mit deutlich weniger persönlichen Begegnungen einen Beitrag zur vielleicht umso nötigeren Regionalentwicklung bringen zu können?

³⁴² Evangelisches Bildungs- und Tagungszentrum Bad Alexandersbad (2020), S. 51

8. Kritische Reflexion der Forschungsarbeit

Im Folgenden werden Umstände und Situationen im Forschungsprozess dieser Arbeit reflektiert, die im Rückblick bedenkenswert erscheinen. Wenn die folgenden Zeilen es auch nur in ein oder zwei Punkten künftigen Forschenden erleichtert, in einem ähnlichen Themenfeld und ähnlicher Methodik zu arbeiten, wäre etwas gewonnen.

Netzwerkdokumente

Unklar bleibt, ob wirklich alle für die umfassende Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Dokumente vorlagen. Anlass für diesen Zweifel ist, dass bei den beiden Wechselzeiten zwischen den hauptamtlichen Geschäftsführern mit jeweils mehreren Monaten Übergangszeit auch Unterlagen und Informationen nicht übergeben wurden. Dazu kommt, dass mehrere ausschließlich in Dateiform vorliegende Word-Dokumente technisch nicht zu öffnen waren. Auch auf Nachfrage konnte dieser Umstand nicht behoben werden.

Auswahl der Interviewpartner:innen und Durchführung der Interviews

Einige Male gab es keine Reaktion auf Anfragen und Erinnerungen. Etwa zehn Prozent der angefragten Interviewpartner:innen reagierten nicht oder sagten ab. Bei der Transkription zeigte sich bei einem Interview, dass die Geräuschkulisse in einem Café die Auswertung deutlich verzögerte: Viele Interviewpassagen mussten deutlich öfter als bei den anderen Interviews angehört werden, um das Gesagte zu verstehen. Auf eine ruhige und vertrauliche Atmosphäre sollte unbedingt geachtet werden.

Bei der Auswahl der Interviewpartner:innen könnte es zu einem Bias hin zu einer positiven Wahrnehmung des Netzwerks gekommen sein, da übereinstimmend berichtet wurde, dass kritische Akteure das Netzwerk eher still und leise verließen.³⁴³ Es ist sehr wahrscheinlich, dass sich diese eher nicht im Kreis der Interviewten befanden: Durch das getroffene Auswahlkriterium der Mindestdauer von etwa drei Jahren als Voraussetzung für die Anfrage zum Interview, konnten womöglich Schwierigkeiten und Umstände, die Mitglieder zum Verlassen des Netzwerks schon nach kürzerer Zeit veranlasst haben, nicht für die Auswertung erfasst werden. Um diesen Mangel abzumildern, wurde auch bewusst nach Interviewpartnern gesucht, die einerseits eine längere Dauer mit aktiv waren, dann aber das Netzwerk entweder zeitweise

³⁴³ z.B.: „wenn Jemand da sagt, das ist nicht mein Ding, dann gibts eben die Abstimmung mit den Füßen und er ist dann da nicht dabei“ (IP_W2:42)

(IP_P4) oder dauerhaft verlassen haben. Leider kam ein Gespräch mit einer potentiellen Interviewpartner:in nicht zustande, welche das Netzwerk nach kurzem wieder verließ und aufgrund einer beruflichen Neuorientierung weiter entfernt wohnte. Hier wurde nicht weiter nach Wegen gesucht, über ggf. ein telefonisches Interview dennoch die Einblicke dieser Interviewpartnerin zu bekommen – auch weil diese zur ohnehin größten Gruppe der kirchlichen Akteure zählte. Auch wäre es in einem anderen Fall bei einer Terminanfrage möglicherweise wichtig gewesen, mit noch mehr zeitlichen Vorlauf als einigen Wochen an den amtierenden Landrat der Region heranzutreten, um die Chance auf einen Interviewtermin zu erhöhen.

Ferner ist es denkbar, dass manche Interviewpartner negative Erinnerungen – obwohl explizit nach Grenzen und Herausforderungen im Netzwerk befragt – bewusst oder unbewusst verschwiegen haben, da ihnen das Netzwerk besonders wichtig ist. Als Anforderung für Interviewende gilt aus forschungsmethodologischer Sicht, „die Fähigkeit zu entwickeln, den intuitiven Impuls, Stimmigkeit und Widerspruchsfreiheit herzustellen, zu kontrollieren und gegebenenfalls zurückzunehmen.“³⁴⁴ Andererseits könnte beim Forschenden tatsächlich aber nur „das Gefühl, etwas werde (...) verheimlicht, könne nicht stimmen oder werde heruntergespielt und „in Wirklichkeit“ müsse das doch ganz anders gewesen sein“ entstanden sein, ohne dass es dafür tatsächlich Gründe gibt. In dieser Arbeit scheint es tatsächlich eher weniger Anlass zu dieser Sorge zu geben, da die Befragten ausführlich über Grenzen und Herausforderungen sprachen: Der Code „Herausforderungen für Fortbestand“ wurde insgesamt an 62 Textstellen aller Interviews markiert. Die Codierung „Grenzen von Kooperation“ wies mit 213 Textstellen sogar mehr Markierungen als „Chancen von Kooperationen“ mit 174 Textpassagen auf.³⁴⁵

Anfragen an den Anspruch der Trans- und Interdisziplinarität

Der multidisziplinäre Anspruch verlangt verschiedene Perspektiven und Methoden von sehr unterschiedlichen Forschungsdisziplinen adäquat, also auch in einer gewissen Tiefe, auf den Forschungsgegenstand und die Forschungsfragen anzuwenden. Andererseits ist diese gewagte Vielfalt an Blickwinkeln, im begrenzten Umfang einer Dissertation, nicht möglich ohne eine Fokussierung der jeweiligen Perspektive.

³⁴⁴ Helfferich (2011), S. 97

³⁴⁵ Vgl. MAXQDA-Datei der Interviewcodierungen auf beiliegendem Datenträger

Literaturverzeichnis

- Albrecht, Joachim; Fink, Philipp; Tiemann, Heinrich (2016): Ungleiches Deutschland: Sozioökonomischer Disparitätenbericht 2015, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn
- Axelrod, Robert (1984): The Evolution of Cooperation, Basic Books, New York
- Banzhaf, Günter (2017): Der Begriff der Verantwortung in der Gegenwart: 20.-21. Jahrhundert. In: Heidbrink, Ludger; Langbehn, Claus; Loh, Janina (2017): Handbuch Verantwortung. Springer Reference Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Bartels, Matthias (2014): Strategische Entwicklung von Kirchen und Kirchengemeinden in ländlichen Räumen: ein attraktives Zukunftskonzept? in: Dünkel, Frieder; Herbst, Michael; Schlegel, Thomas (2014): Think Rural! Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge. Springer Verlag Fachmedien, Wiesbaden
- Bayerisches Landesamt für Statistik (2013): Volksentscheide zur Änderung der Verfassung des Freistaates Bayern am 15. September 2013 - Endgültiges Ergebnis, https://www.statistik.bayern.de/mam/produkte/veroeffentlichungen/statistische_berichte/b7422c_201351_49404.pdf, zuletzt aufgerufen am 25.07.2021
- Bayerisches Landesamt für Statistik (2018): Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2036. Beiträge zur Statistik Bayerns, Heft 549, Fürth
- Bayerisches Landesamt für Statistik (2019): Bruttoinlandsprodukt und Bruttowertschöpfung in Bayern 2010 bis 2017, Fürth
- Bayerisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (2018): Bayerischer Agrarbericht 2018, Kurzversion, München
- Bayerischer Landtag (2013): Beschluss des Bayerischen Landtags. Archiv der Drucksachen, 16. Wahlperiode Dokument Nr. 16/17358, https://www.bayern.landtag.de/www/ElanTextAb-lage_WP16/Drucksachen/Folgedrucksachen/0000012500/0000012564.pdf, zuletzt aufgerufen am 19.08.2021
- Bayerischer Landtag (2018): Bericht der Enquete-Kommission „Gleichwertige Lebensverhältnisse in ganz Bayern“, Drucksache 17/19700, München
- Bayerische Staatskanzlei (2019): Richtlinie zum 27. Wettbewerb 2019 bis 2023 „Unser Dorf hat Zukunft“. Bayern.Recht, https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayVV_7815_L_335-3, Verlag C.H.BECK oHG, zuletzt aufgerufen am 20.07.2021
- Behrens, Maria; Reichwein, Alexander (2007): Global Governance. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimanek, Uwe; Simonis, Georg (2007): Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Benz, Arthur (2007): Nationalstaat. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimanek, Uwe; Simonis, Georg (2007): Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

Beirat für Raumentwicklung beim Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2019) - Arbeitsgruppe „Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse“ des Beirats für Raumentwicklung in der 19. Legislaturperiode: Entwurf einer Empfehlung des Beirats für Raumentwicklung zum Thema „Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse“, März 2019, Berlin

Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimanek, Uwe; Simonis, Georg (2007): Einleitung. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimanek, Uwe; Simonis, Georg (2007): Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2019): TEILHABEATLAS DEUTSCHLAND – Ungleicherwertige Lebensverhältnisse und wie die Menschen sie wahrnehmen. Berlin

Bernt, Matthias (2005): Stadtumbau im Gefangenendilemma. In: Weiske, Christine; Kabisch; Sigrun; Hannemann, Christine (Hrsg.): Kommunikative Steuerung des Stadtumbaus. Interessengegensätze, Koalitionen und Entscheidungsstrukturen in schrumpfenden Städten. Wiesbaden: Verlag Springer

Bogumil, Jörg (2005): Kommune/Kommunale Selbstverwaltung. In: Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft (2005): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover

Born, Karl Martin (2016): Aspekte der Governance von Kooperationen in Kommunen. In: Schmied und Wüstenrot Stiftung (2016): Kooperation in ländlichen Räumen, RURAL 8, Cuvillier Verlag, Göttingen

Born, Karl Martin (2017): Das Leben im Dorf – Werte, Konstrukte, Herausforderungen und Interaktionen. in: Evangelischen Dienst auf dem Land (EDL): Land in Bewegung – wohin? – Blitzlichter aus Regionen, Zeitschrift „Kirche im Ländlichen Raum“, Jahresheft, Jahrgang 68, Evangelische Landjugendakademie Altenkirchen

Brehm, John und Rahn, Wendy (1997): Individual-Level Evidence for the Causes and Consequences of Social Capital, American Journal of Political Science, Bd. 41, Nr. 3, S. 999 – 1023

Breuer, Franz; Muckel, Petra; Dieris, Barbara (2018): Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung in die Forschungspraxis. 3. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Brosei, Pedro (2021): LEADER – eine europäische Erfolgsgeschichte?! in: Deutsche Vernetzungsstelle für Ländliche Räume (DVS) (2021): Kirche macht mit, LandInForm Spezial, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (DVS), Ausgabe 9/2021, Bonn

Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Nachhaltige Landentwicklung (Arge Landentwicklung) (2019): Strategiepapier Soziale Dorfentwicklung mit Best-Practice-Beispielen aus den Bundesländern, in Schriftenreihe Heft 27, Aschersleben

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2021): Unterrichtung durch die Bundesregierung – Heimatbericht. Drucksache 19/30079, Berlin

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2021): Startseite https://www.bmel.de/DE/themen/laendliche-regionen/laendliche-regionen_node, zuletzt aufgerufen am 30.03.2021

Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm. *Economica*, Vol. 4, S. 386-405.

Danielzyk, Rainer; Prieb, Axel (2020): Die Sicherung der Daseinsvorsorge durch Klein- und Mittelstädte als Beitrag deszentralörtlichen Systems zu gleichwertigen Lebensverhältnissen. *Europa Regional*, 26.2018(3), 7-21. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-72060-8>

Dawes, Robin M.; Thaler, Richard H. (1998): Anomalies – Cooperation, *Journal of Economic Perspectives*, Vol 2, Nr. 3, summer 1988, S. 187-197

Deci, Edward L. (1971): „Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation“, *Journal of Personality and Social Psychology* Nr. 18, S.105-115

Deutscher Bundestag (2017): Antwort der Bundesregierung – Bilanz der ländlichen Entwicklungspolitik der Bundesregierung, Drucksache 18/13212, 31.07.2021, Berlin

Deutsche Vernetzungsstelle für ländliche Räume (2021) Dokumentation des Online-Workshops LEADER: Kirche macht mit. <https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/service/veranstaltungen/vergangene-veranstaltungen/2021/leader-kirche-macht-mit/>, zuletzt aufgerufen am 20.07.2021

Engelbrecht, Martin (2006): Netzwerke religiöser Menschen - Die Dynamik von Wissensbeständen und Netzwerken religiöser Traditionen zwischen kollektiver Selbstabgrenzung und individueller Wahl. In: Hollstein, Betina; Straus, Florian (2006): *Qualitative Netzwerkanalyse – Konzepte, Methoden, Anwendungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Enste, Dominik; Ewers, Mara (2014): Lebenszufriedenheit in Deutschland: Entwicklung und Einflussfaktoren. In: *IW-Trends* Nr. 2, 25. Juni 2014, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln

Ernst, Andreas (1997): *Ökologisch-soziale Dilemmata. Psychologische Wirkmechanismen des Umweltverhaltens*. Weinheim: Beltz

Europäische Metropolregion Nürnberg (2014): *Die Heimat für Kreative. Machen Sie sich doch selbst ein Bild davon*. COS Druck & Verlag GmbH, Hersbruck

Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) Dienststelle Brüssel (2021): *Europa-Informationen Januar 2021*, Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) Der Bevollmächtigte des Rates, Dienststelle Brüssel, Ausgabe 165, Brüssel

Evangelisches Bildungs- und Tagungszentrum Bad Alexandersbad (2011): *Kirche für die Region. Ergebnisse theologischen Nachdenkens über die Situation in Kirche und Gesellschaft in Nordostbayern*, Bad Alexandersbad

Evangelisches Bildungs- und Tagungszentrum Bad Alexandersbad (2020): *Weihnachtsbrief 2020*, Reihe „Alexandersbader Brief“, KB Medien GmbH & Co. KG, Wunsiedel

Farnell, Richard; Hopkinson, Jill; Jarvis, David; Martineau, Jeremy; Hein, Jane Ricketts (2006): *Faith in Rural Communities: Contributions of Social Capital to Community Vibrancy*, ACORA Publishing The Arthur Rank Centre, Stoneleigh Park, Warwickshire, England

Forschungsgruppe Regionalökonomie (2012): *Das Zentrale-Orte-System in Bayern – Gutachten der Forschungsgruppe Regionalökonomie. Kurzfassung*. München

- Friedrich-Ebert-Stiftung (2016): Ungleiches Deutschland: Sozioökonomischer Disparitätenbericht 2015, Berlin
- Fürst, Dietrich (2001): Regional governance - ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften? In: In: Raumforschung Raumordnung (2001), S. 370-380, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014, 5-6, 2001, Hannover
- Fürst, Dietrich (2005): Netzwerke. In: Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft (2005): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover
- Fürst, Dietrich (2007): Regional Governance. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimanek, Uwe; Simonis, Georg (2007): Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Fürst, Dietrich; Knieling, Jörg (2005): Kooperation, interkommunale und regionale. In: Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft (2005): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover
- Galle, Matthias (2021): Die Ausgestaltung der Verantwortungsteilung zwischen Stadt und Land. Großschutzgebiete als Modellräume einer Verantwortungsgemeinschaft?
<http://dx.doi.org/10.23660/voado-251>, Universität Vechta, zuletzt aufgerufen am 28.07.2021
- Gemeinde Bad Alexandersbad (2020): „Die Quelle“, Ausgabe 58 im Dezember 2020, Bad Alexandersbad
- Gilbert, Dirk Uwe (2003): Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken - ein strukturations-theoretischer Ansatz. Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2003
- Glaser, Anselm L. (1991): Grundlagen qualitativer Sozialforschung: Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung, , 1. Auflage, Wilhelm Fink Verlag, München
- Glaser, Edith (2010): Dokumentenanalyse und Quellenkritik. in: Friebertshäuser, Barbara; Langer, Antje; Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. Auflage, 2010, Juventa Verlag Weinheim und München
- Gottwald, Martin (2017a): Landentwicklung und Dorferneuerung II, Vorlesungsfolien, 23.04.2017,
- Gottwald, Martin (2017b): Landentwicklung und Dorferneuerung II, Vorlesung am 01.06.2017, Geodätisches Institut (GIH), Leibniz Universität Hannover
- Guba, Thomas (2011): Pfarrer sein im Fichtelgebirge – in Bayerisch Sibirien? In: Evangelisches Bildungs- und Tagungszentrum Bad Alexandersbad (2011): Kirche für die Region. Ergebnisse theologischen Nachdenkens über die Situation in Kirche und Gesellschaft in Nordostbayern, Bad Alexandersbad
- Guba, Thomas (2013): Situation und Perspektiven aus Evangelischer Sicht. in: Franke, Silke und Mangel, Holger (2013), Kirche im Ländlichen Raum – Resignation oder Aufbruch? Hanns-Seidel-Stiftung e.V., München
- Guba, Thomas; Pröbstl, Volker (2014): „Der ländliche Raum im Wandel“ und „Stärken und Schwächen unserer Dörfer – ein Fitnessprogramm für die Zukunft“. Betrachtungen zu den Vorträge von Prof. Dr.

Gerhard Henkel, Fürstenberg. In: Gemeinde- und Regionalentwicklung in Nordostbayern, Evang. Bildungs- und Tagungszentrum (2014): „Land in Sicht“ Kirche in ländlichen Räumen und ihre Zukunft. Dokumente einer Tagung in Bad Alexandersbad vom 18.-20- Juni 2013 und weiterführende Texte.

Günter, Gisela (2021): Rückblick deutsche Ratspräsidentschaft und Ausblick nationaler GAP-Strategieplan, BMEL Ref. 813, Präsentation anlässlich Zukunftsform ländliche Entwicklung, Berlin, zuletzt aufgerufen am 23.03.2021, https://www.zukunftsforum-laendliche-entwicklung.de/fileadmin/SITE_MASTER/content/Dokumente/Downloads2021/FF03/Praesentation_Gu_nter_dt_Ratspra_sidentschaft_Ausblick_GAP-Strategieplan_FF03.pdf

Häußling, Roger; Stegbauer, Christian (2010): Einleitung in Einleitung in das Handbuch Netzwerkforschung. In: Handbuch Netzwerkforschung. 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Hafner, Sabine; Hehn, Nina; Miosga, Manfred (2019): RESILIENZ UND LANDENTWICKLUNG - Pfadwechsel: Vitalität und Anpassungsfähigkeit in ländlich geprägten Kommunen Bayerns stärken, Reihe: Ländliche Entwicklung in Bayern – Dokumentationen, Bayerische Verwaltung für Ländliche Entwicklung, München

Haug, Sonja (2000): Soziales Kapital und Kettenmigration – Italienische Migranten in Deutschland, Schriftenreihe des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung, Band 31, Leske + Budrich, Opladen 2000

Heidbrink, Ludger (2017): Definitionen und Voraussetzungen von Verantwortung. In: Heidbrink, Ludger; Langbehn, Claus; Loh, Janina (2017): Handbuch Verantwortung. Springer Reference Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Heinze, Rolf; Orth, Anja (2019): Bürgerschaftliches Engagement als Teil der kommunalen Governance. In: Hüther, Michael; Südekum, Jens; Voigtländer, Michael (Hg.): Die Zukunft der Regionen in Deutschland - Zwischen Vielfalt und Gleichwertigkeit, IW – Studien, Schriften zur Wirtschaftspolitik aus dem Institut der Deutschen Wirtschaft, Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Helfferrich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Henkel, Gerhard (2015): Das Dorf. Landleben in Deutschland – gestern und heute, Konrad Theiss Verlag, 3. Auflage, Fürstenberg/Westfalen

Henkel, Gerhard (2018): Rettet das Dorf – was jetzt zu tun ist, dtv Verlagsgesellschaft GmbH & Co. KG, München

Henkel, Gerhard; Schmied, Doris (2009): Vorwort der Herausgeber. In: Was Dörfer stark und lebendig macht. Band 2, Reihe RURAL, Cuvillier Verlag, Göttingen

Herczeg, Michael (2014): Design for Responsibility. Die Rolle des Operateurs zwischen Automation und Verantwortung. Bonn.

Hernández, Adam A. (2021): Das resiliente Dorf. Eine interdisziplinäre Analyse von Akteuren, Lernprozessen und Entwicklungen in drei ländlichen Gemeinschaften Europas. Hochschulschriften zur Nachhaltigkeit, oekom verlag, Gesellschaft für oekologische Kommunikation, München

Höfer, Renate; Keupp, Heiner; Straus, Florian (2006): Prozesse sozialer Verortung in Szenen und Organisationen - Ein netzwerkorientierter Blick auf traditionale und reflexivmoderne Engagementformen. In: Hollstein, Betina; Straus, Florian (2006): Qualitative Netzwerkanalyse – Konzepte, Methoden, Anwendungen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Hoffarth, Melanie (2010): Potenziale der kulturellen Vielfalt Bedeutung, Wirkungen und Handlungsrahmen zum Umgang mit kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung. Dissertation, TU Kaiserslautern

Holze, Jan; Peranić, Katarina (2021): Engagement fördern. Ehrenamt stärken. Gemeinsam wirken., (Präsentation). Die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt, Berlin

Jakubek, Ulrich (2014): Beziehungsweisen oder: Die Stärke schwacher Bindungen. in: Jakubek, Ulrich, Straus, Florian; Amt für Gemeindedienst in der Evang.-Luth-Kirche in Bayern (2014): Netzwerke sichtbar machen. Impulse für Gemeindeentwicklung. Osterchrist druck und medien GmbH, Nürnberg

Jansen, Dorothea; Wald, Andreas (2007): Netzwerktheorien. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimanek, Uwe; Simonis, Georg (2007): Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

Jonas, Hans (1987): Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, 7. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Jossen, Jasmin; Hollbach-Grömig, Beate (2020): Fallstudien guter Praxis der BNE-Verankerung in Kommunen, Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH, Berlin

Kahl, Wolfgang; Lorenzen, Jacqueline (2019): Verfassungsrechtliche Grundlagen der Regionalpolitik in Deutschland. In: Hüther; Michael; Südekum, Jens; Voigtländer, Michael (Hg.): Die Zukunft der Regionen in Deutschland - Zwischen Vielfalt und Gleichwertigkeit, IW – Studien, Schriften zur Wirtschaftspolitik aus dem Institut der Deutschen Wirtschaft, Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Katholische Stiftungsfachhochschule München (2017): Zusammenfassung des Gutachtens zum Wert des Bürgerschaftlichen Engagements in Bayern. Institut für Fort- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung (IF), Katholische Stiftungsfachhochschule München.

Kern, Thomas (1998): Schwärmer, Träumer und Propheten? Charismatische Gemeinschaften unter der Lupe (gekürzte und überarbeitete Fassung der Dissertation). Frankfurt: Knecht

Kersten, Jens; Neu, Claudia; Vogel, Berthold (2019): Gleichwertige Lebensverhältnisse – für eine Politik des Zusammenhalts. In: Zeitschrift der Bundeszentrale für Politische Bildung. Aus Politik und Zeitgeschichte, 69. Jahrgang, 46/2019, auch: <https://www.bpb.de/apuz/300048/fuer-eine-politik-des-zusammenhalts?p=all>, zuletzt aufgerufen am 20.07.2021

Kocka, Jürgen (2003): Zivilgesellschaft in historischer Perspektive, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 16(2): Konturen der Zivilgesellschaft - zur Profilierung eines Begriffs, S.29-37, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart

Kötter, Ralf (2015): Das Land ist hell und weit – Leidenschaftliche Kirche in der Mitte der Gesellschaft, EB-Verlang Dr. Brandt, 2. Auflage, Berlin

Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage, Beltz Juventa Verlag, Weinheim Basel

Küpper, Patrick (2016): Abgrenzung und Typisierung ländlicher Räume. Johann Heinrich von Thünen-Institut. Braunschweig (Thünen Working Paper, 68) bzw. Landatlas. <https://www.landatlas.de/laendlich/soziooek.html>, zuletzt geprüft am 19.07.2021

Küpper, Patrick; Kundolf, Stefan; Margarian, Anne (2014): Neue Beteiligungs- und Steuerungsprozesse in der ländlichen Entwicklung: Phase I der Begleitforschung zum Modellvorhaben, Thünen Report, Nr. 18, Johann Heinrich von Thünen-Institut, Braunschweig,

Küpper, Patrick; Steinführer, Annett (2017): Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen zwischen Ausdünnung und Erweiterung: ein Beitrag zur Peripherisierungsdebatte. In: Europa Regional 23(4), 44–60

Landesamt für Digitalisierung, Breitband und Vermessung (2021), München, <https://www.ldbv.bayern.de/ueberuns/ldbv.html>, zuletzt aufgerufen am 15.05.2021

Levin-Keitel, Meike; Sondermann, Martin (2014): Spieltheoretische Perspektiven in der Raum- und Umweltplanung. In: Geodätisches Institut der Leibniz Universität Hannover; Institut für Umweltplanung der Leibniz Universität Hannover; Denkwerkstatt der Montag Stiftungen gAG, Bonn (2014): Modellierung von Akteursverhalten in der aktiven räumlichen Planung auf lokaler und regionaler Ebene, Hannover

Luhmann, Niklas (2001): Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität, 4. Auflage, Stuttgart.

Manger, Daniela (2006): Entstehung und Funktionsweise eines regionalen Innovationsnetzwerks - Eine Fallstudienanalyse. In: Hollstein, Betina; Straus, Florian (2006): Qualitative Netzwerkanalyse – Konzepte, Methoden, Anwendungen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

May, Michaela (2004): Versuch einer Entmystifizierung sozialen Kapitals. Zur unterschiedlichen begrifflichen Fassung sozialen Kapitals. in: Kessel, Hans-Uwe; Kessel, Fabian (2004): Soziale Arbeit und Soziales Kapital – Zur Kritik lokaler Gemeinschaftlichkeit, VS Verlag für Sozialwissenschaften

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. überarb. Aufl. Beltz-Verlag, Weinheim:

Meier, Tobias; Potz, Petra; Veil, Katja (2018): Kirche in der Stadtentwicklung. in: Informationskreis für Raumplanung e.V. (2018): Kirche in der Stadtentwicklung. RaumPlanung – Fachzeitschrift für räumliche Planung und Forschung Ausgabe 197 / 4, Juli/August 2018, Dortmund

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2010): Experteninterviews – wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, S. 457 bis S. 471 in: Friebertshäuser, Barbara; Langer, Antje; Pregel, Annedore (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. Auflage, 2010, Juventa Verlag Weinheim und München

Nagel, Alexander-Kenneth (2015): Religiöse Netzwerke. Die zivilgesellschaftlichen Potenziale religiöser Migrantengemeinden. transcript Verlag, Bielefeld

Nuissl, Henning; Schwarz, Anna; Thomas, Michael (2002): Vertrauen – Kooperation – Netzwerkbildung.– Unternehmerische Handlungsressourcen in prekären regionalen Kontexten. 1. Auflage. Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden

Neu, Claudia (2009): Daseinsvorsorge. Eine gesellschaftswissenschaftliche Annäherung. Wiesbaden

Neu, Claudia (2014): Ländliche Räume und Daseinsvorsorge – Bürgerschaftliches Engagement und Selbstaktivierung. in: Dünkel, Frieder; Herbst, Michael; Schlegel, Thomas (2014): Think Rural! Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge. Springer Verlag Fachmedien, Wiesbaden

Neumann, Frank (2012): Kooperationsnetzwerke im kommunal-öffentlichen Raum – ein Erfahrungsbericht. In: Schlegel, Thomas; Alex, Martin (Hg.) (2012): Leuchtfeuer oder Lichternetz – Missionarische Impulse für ländliche Räume. Beiträge zu Evangelisation und Gemeindeentwicklung Praxis: Neukirchner Verlagsgesellschaft mbH, Neukirchen-Vluyn

Oberfranken Offensiv e.V. (2021): Satzung des Vereins Oberfranken Offensiv e.V. <https://www.oberfranken.de/de/oberfranken-offensiv/verein/satzung.php>, letzter Aufruf am 08.07.2021

Ohlendorf, David; Rebenstorf, Hilke (2019): Überraschend offen – Kirchengemeinden in der Zivilgesellschaft in: Sozialwissenschaftliches Institut der EKD, Evangelische Verlagsanstalt, Leipzig

Pappi, Franz U. (1987): Einleitung - Die Netzwerkanalyse aus soziologischer Perspektive. In: Pappi, Franz U. (Hg.) (1987): Methoden der Netzwerkanalyse. München: Oldenbourg.

Promotionskolleg „Dörfer in Verantwortung“ (2019): <https://www.uni-vechta.de/ispa/forschung/promotionsprogramm-doefer-in-verantwortung>, zuletzt aufgerufen am 19.08.2021

Reh, Werner (1995): Quellen- und Dokumentenanalyse in der Politikfeldforschung. Wer steuert die Verkehrspolitik? In: Alemann, Ulrich von (Hg): Politikwissenschaftliche Methoden. Grundriß für Studium und Forschung. Opladen. S. 201-259

Röhl, Klaus-Heiner (2019:) Regionalpolitik in Deutschland: Instrumente und Erfahrungen. In: Hüther, Michael; Südekum, Jens; Voigtländer, Michael (Hrsg.): Die Zukunft der Regionen in Deutschland - Zwischen Vielfalt und Gleichwertigkeit, IW – Studien, Schriften zur Wirtschaftspolitik aus dem Institut der Deutschen Wirtschaft, Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Schaffert, Markus (2017): Land- und Dorfentwicklung I, Vorlesungsfolien, Lehrstuhl Prof. Voß, Geodätisches Institut (GIH), Leibnitz Universität Hannover

Schlegel, Thomas (2014): Von Wohlfahrtstaat und Versorgungskirche: Das Ende einer Ära? Response zum Beitrag von Claudia Neu. In: Dünkel, Frieder; Herbst, Michael; Schlegel, Thomas (2014): Think Rural! Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge. Springer Verlag Fachmedien, Wiesbaden

Schmidt, Christiane (2010): Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews. In: Friebertshäuser, Barbara; Langer, Antje; Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. Auflage, Juventa Verlag Weinheim und München

Schreier, Margrit (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In Forum: Qualitative Sozialforschung Social Research Volume 15, No. 1, Art. 18

Schröder, Marit (2017): Responsibilisierung in der Daseinsvorsorge. In: RaumPlanung, Fachzeitschrift für räumliche Planung und Forschung, Ausgabe 192, 4-2017, Informationskreis für Raumplanung e.V., Dortmund

Schubert, Christoph (2018): Soziale Innovationen im ländlichen Raum. Zivilgesellschaft und kommunale Verwaltungsstruktur als begünstigende und hemmende Faktoren. In: Franz, Hans-Werner; Kaletka, Christoph (2018): Soziale Innovationen lokal gestalten. Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Schulz-Hönerhoff, Barbara (2012): Interkommunale Kooperation in ländlichen Räumen – Untersuchung des Instruments hinsichtlich der Sicherung der Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen. In: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Bonn

Schuppert, Gunnar Folke (2017): Verantwortung und Governancestrukturen. In: Heidbrink, Ludger; Langbehn, Claus; Loh, Janina (2017): Handbuch Verantwortung. Springer Reference Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Senioren-gemeinschaft Fichtelgebirge e.V. (2021): Der Verein (Unterseite), <https://www.seniorengemeinschaft-fichtelgebirge.de/der-verein>, zuletzt aufgerufen am 21.08.2021

Siegler, Markus (2016): Horizontale und vertikale Kooperation in der Entwicklungssteuerung ländlicher Schrumpfungskommunen. Beispiele aus Bayern und Mecklenburg-Vorpommern. In: Schmied, Doris; Wüstenrot Stiftung (2016): Kooperation in ländlichen Räumen, RURAL 8, Cuvillier Verlag, Göttingen

Simonson, Julia; Vogel, Claudia; Tesch-Römer, Clemens (2016): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014, Springer VS, Wiesbaden

Soboth, Andrea (2016): Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) – Change Management als neues Instrument der Landentwicklung. In: Institut für Geodäsie der Universität der Bundeswehr München, Schriftenreihe Heft 92, Neubiberg

Steinführer, Annett (2015): Bürger in der Verantwortung. Veränderte Akteursrollen in der Bereitstellung ländlicher Daseinsvorsorge. In: Raumforschung Raumordnung (2015) 73:5–16, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

Steinführer, Annett (2019): Vom Altwerden in ländlichen Räumen: Strukturelle Rahmenbedingungen und individuelle Ressourcen der Alltagsbewältigung. In: Alisch, Monika; Hagspiel, Stephanie; Kreipl, Claudia; Ritter, Martina (Hrsg.) (2019): Soziale Innovationen: Alter(n) im ländlichen Raum. Perspektiven von Selbstorganisation, Teilhabe und Versorgung. Kassel: kassel university press (Hochschule Fulda, Centre of Research for Society and Sustainability: Gesellschaft und Nachhaltigkeit; 6), S. 47–62.

Steinwald-Allianz (2021): Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept (ILEK) – Die Region stärken mit Konzept, <https://www.steinwald-allianz.de/%C3%BCber-uns/ilek/>, zuletzt aufgerufen am 09.05.2021

Straus, Florian (2014): Netzwerkorientierung in evangelischen Gemeinden. In: Jakubek, Ulrich; Straus, Florian; Amt für Gemeindedienst in der Evang.-Luth-Kirche in Bayern (2014): Netzwerke sichtbar machen. Impulse für Gemeindeentwicklung. Osterchrist druck und medien GmbH, Nürnberg

Strauss, Barney G. und Glaser, Anselm L (1967): The discovery of grounded theory. Chicago. Aldine

- Tippelt, Rudolf (2005): Pädagogische Netzwerkarbeit und interorganisationales Kompetenzmanagement – Anmerkungen zur innovativen Praxis am Beispiel Lernender Regionen und Metropolen. In M. Göhlich, C. Hopf & I. Sausele (Hg.), Pädagogische Organisationsforschung (Organisation und Pädagogik, 1. Aufl., S. 233-244). Wiesbaden: Springer VS
- Tröger-Weiß, Gabriele; Wohland, Julia (2016): Kooperationen, Netzwerke und Wertschöpfungsketten in der Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen – Abschätzung ihrer Bedeutung für die Regionalentwicklung. In: Schmied und Wüstenrot Stiftung (2016): Kooperation in ländlichen Räumen, RURAL 8, Cuvillier Verlag, Göttingen
- Tröster, Monika; Bowien-Jansen, Beate (2019): Sensibel für Finanzielle Grundbildung – Studienmaterialien und Handlungsempfehlungen, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen. Bielefeld: wbv Media GmbH & Co.KG
- Trummer, Manuel (2019): Idylle, Utopie, Problemregion. Grundzüge des kulturellen Wandels ländlicher Regionen seit 1945, Aufsatz zur Präsentation beim „Symposium Zukunftsperspektiven für die ländlichen Räume“, Akademie Ostbayern-Böhmen am 16. Februar 2019
- Universität Bremen. Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) (2019): Verstetigung des Aktionsprogramms regionale Daseinsvorsorge (ArD) in 21 Modellregionen. In: Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BI): MORO Forschung3/2019, Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG
- Universität Vechta (2021): Promotionskolleg Dörfer in Verantwortung – Chancengerechtigkeit in ländlichen Räumen sichern, <https://www.uni-vechta.de/ispa/forschung/promotionsprogramm-doefer-in-verantwortung>, zuletzt aufgerufen am 19.08.2021
- Weber, Max (1958): Gesammelte politische Schriften, Hrsg. Johannes Winckelmann, 2. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weitkamp, Alexandra (2014): Einführung in die Spieltheorie. In: Geodätisches Institut der Leibniz Universität Hannover; Institut für Umweltplanung der Leibniz Universität Hannover; Denkwerkstatt der Montag Stiftungen gAG (Hrsg.) (2013): Modellierung von Akteursverhalten in der aktiven räumlichen Planung auf lokaler und regionaler Ebene, Hannover
- Wiens, Marcus (2013): Vertrauen in der ökonomischen Theorie – Eine mikrofundierte und verhaltensbezogene Analyse. LIT Verlag Dr. W. Hopf Berlin
- Wiesenthal, Helmut (2006): Gesellschaftssteuerung und gesellschaftliche Selbststeuerung – Zweifel, Kritik, Hindernisse – Modi, Effekte, Optionen – Überarbeitete Fassung des Lehrbriefs der Fernuniversität Hagen
- Zapf, Wolfgang (1984): Individuelle Wohlfahrt: Lebensbedingungen und wahrgenommene Lebensqualität. In: Glatzer, W. u. W. Zapf (Hrsg.): Lebensqualität in der Bundesrepublik – Objektive Lebensbedingungen und subjektives Wohlbefinden. Frankfurt/M., New York, S. 13–26

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 0.1: Arbeitslosenquoten in Deutschland im Jahr 2015, Friedrich-Ebert-Stiftung, 2019, Karte 3, Seite 13, bearbeitet	S. 10
Abbildung 1.1: Erwerbsstruktur in Deutschland (Henkel, 2015, S. 38).....	S. 15
Abbildung 2.1: Intensitätsstufen von Kooperation (Tröster und Bowien-Jansen, 2019, S. 68, bearbeitet)	S. 25
Abbildung 2.2: Individueller Projekterfolg in Abhängigkeit kooperativer Akteure m (bei <u>konkav</u> verlaufender sozialer Produktionsfunktion), eigene Abbildung	S. 42
Abbildung 2.3: Individueller Projekterfolg in Abhängigkeit kooperativer Akteure m (bei <u>konvex</u> verlaufender sozialer Produktionsfunktion), eigene Abbildung	S. 43
Abbildung 2.4: Anteil der Engagierten nach Konfessionszugehörigkeit (Simonson et al, 2016, S.242)	S. 51
Abbildung 2.5: Soziales Kapital als Faktor in einem Resilienzmodell (Hafner et al, 2019, S. 17)	S. 52
Abbildung 2.6: Grundbeziehungen von Verantwortung (Herczeg, 2014, S. 3)	S. 57
Abbildung 2.7: Verantwortungsteilung in der Regionalentwicklung, eigene Abbildung in Anlehnung an Herczeg (2014) und Schuppert (2017).....	S. 59
Abbildung 3.1: GAP-Strategieplan für Deutschland: Schematischer Zeitplan (Günter, 2021, S. 21)	S. 74
Abbildung 3.2: Raumlogische Verortung der Zivilgesellschaft (Ohlendorf und Rebenstorf, 2019, S. 34)	S. 80
Abbildung 4.1: Prognose der Bevölkerungsentwicklung in Bayern bis 2036 gegenüber 2016 in Prozent, bearbeitet (Bayerisches Landesamt für Statistik, 2018, S. 4)	S. 91
Abbildung 4.2: Arbeitsproduktivität pro Erwerbstätigen in Landkreisen und kreisfreien Städten in Bayern, bearbeitet [Bayerisches Landesamt für Statistik, 2019, S. 12]	S. 92
Abbildung 4.3: Interviewte Personen und ihre organisatorische Einbindung in das Netzwerk Gemeinsam für die Region (modellhaft mit zwei Arbeitskreisen) – Angaben aus Protokollen des Netzwerks und Interviews, eigene Abbildung	S. 101

Abbildung 4.4: Ablaufschema der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018, S. 100)	S. 107
Abbildung 6.1: Eigene Darstellung einer selbst durchgeführten Auswertung von Regionaldaten des Sozioökonomischen Panels (SOEP) am DIW Berlin	S. 192
Abbildung 6.2: Verortung des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ im Verant- wortungsmodell nach Herczeg (2014) und Schuppert (2017)	S. 197
Abbildung 7.1: Wirkfaktoren zivilgesellschaftlicher Netzwerke, eigene Abbildung.....	S. 215

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1: Größenstufen von Dörfern gemessen an der Anzahl von Hausstätten und Einwohnern (eigene Tabelle in Anlehnung an Henkel, 2015, S. 204)	S. 16
Tabelle 2.1: Vertrauensvergabe und Vertrauenswürdigkeit (Haug, 2000, S. 80)	S. 36
Tabelle 2.2: Spieltheoretisches Handlungsmodell für eine Entscheidungsperiode – „One-shot-Game“ (Gefangenendilemma), eigene Tabelle.....	S. 38
Tabelle 5.1: Motivation zur Klausur und Neuformulierung der Netzwerkziele, eigene Darstellung auf Basis der Ergebnispräsentation „Gemeinsam für die Region – Eine mögliche Zukunftsperspektive“ (Ordner der Geschäftsführung „Zusammenleben in der Region“, 20.02.2017)	S. 117
Tabelle 5.2: Anzahl der gelegten Motivations- und Demotivationskärtchen (an den ersten fünf Stellen), eigene Tabelle.....	S. 161
Tabelle 5.3: Häufige priorisierte Motivationsfaktoren, eigene Tabelle.....	S. 163
Tabelle 5.4: Häufige priorisierte Demotivationsfaktoren, eigene Tabelle.....	S. 163

Anhang

I. Leitfaden für die Experteninterviews

Interviewform: begrenzt „erzählgenerierend“, dialogisches, semi-strukturiertes Interview, gestützt auf einen Leitfaden.

Eingangs: Kurzvorstellung und Erläuterung der Interviewsituation sowie Versicherung der Anonymität (Datenschutzerklärung überreichen)

Fragebogen für die erste Runde (12 Interviews im Zeitraum von Juni bis November 2018):

(1) Einleitende Fragen sowie einleitende Frage nach Motivation (Gesprächseröffnung/Motivation allgemein)

- Wie begann Ihre Mitarbeit im Netzwerk?
- Warum haben Sie mitgearbeitet? Gab es einen speziellen Grund für ihre Mitarbeit? Welchen?
- Wie würden Sie Ihre Rolle (Aufgabe) im Netzwerk beschreiben?
- Mit wie vielen Personen etwa im Netzwerk hatten Sie (bisher) bei Ihrer Mitarbeit Kontakt?
- (Was haben Sie während der Mitarbeit im Netzwerk hauptberuflich gemacht?)

(2a) Fragen zur Kooperation zur Arbeit des Netzwerks intern und nach außen hin:

- Mit wem und wie arbeiteten Sie im Netzwerk besonders eng zusammen?
- Wo sehen Sie Chancen und Grenzen von Kooperationen im Rahmen des Netzwerks?
- Welche Gruppe von Akteuren (Bürgermeister, Ehrenamtliche, Pfarrer,...) war Ihrer Meinung nach besonders offen/motiviert für Kooperationen?
- Welche Gruppe von Akteuren (oder welcher Akteur speziell) war Ihrer Meinung nach besonders entscheidend für eine gelungene Kooperation?
- Wie erlebten Sie den Kontakt mit Bürgermeistern, Gemeinderäten, Landräten und anderen Gebietskörperschaften? (eher unterstützend, eher hindernd?)
- Spielte die Komplexität von geplanten Projekten (z.B. neue Partner, sehr viele Beteiligte, hoher Finanzbedarf,...) eine Rolle für den Erfolg von Kooperationen?
- Spielte Ihrer Meinung nach die geplante Dauer von Projekten eine Rolle für das Gelingen von Kooperationen?
- Waren Ihrer Ansicht nach die Vorteile für die Beteiligten in den Projekten fair verteilt?

(2b) Übergang zum Fragen nach Herausforderungen/Scheitern von Kooperationen

- Wo sehen Sie Chancen und Grenzen der Kooperationsbereitschaft von Kommunen/Bürgermeistern?
- Welche Vertreter einer Gruppe waren gegenüber Kooperationen eher reserviert?
- Inwiefern haben Sie auch nicht-kooperatives Verhalten wahrgenommen?
- Welche Schwierigkeiten für das Gelingen von Projekten des Netzwerks haben Sie erlebt?
 - falls welche genannt wurden, weiter:
 - Wie wurde mit diesen Schwierigkeiten umgegangen?
 - Wer war für das Meistern von Unvorhergesehenem besonders wichtig?
 - Wie hätten man rückblickend anders damit umgehen können?
 - Welche Unterstützung wäre dafür nötig gewesen?

(3) Fragen zur Entstehung und erfolgreichem Weiterbestand des Netzwerks

- Was war Ihrer Einschätzung nach für die Gründung des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ entscheidend? Was war das alles?
- Was war und ist für das Fortbestehen des Netzwerks Ihrer Meinung nach entscheidend?
- Wie wirkte das Projekt/die Projekte in dem/ in denen Sie tätig waren nach Abschluss weiter? Ging es in Folgeprojekte auf?
- Welche Wirkungen der Projekte des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ für die interkommunale Entwicklung nehmen Sie wahr? (ggf. nachfragen) Was schätzen Sie besonders am Netzwerk?
- Gab es einen Punkt oder mehrere Punkten während Ihrer Mitarbeit als der Fortbestand des Netzwerks ernsthaft in Gefahr war?

(4) Persönliches Resümee des Befragten:

- Welche Bedeutung/Folgen hatte die Mitarbeit im Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ für Sie persönlich? Hat sich Ihre Sichtweise auf ihre Region dadurch geändert?
- Welche Eigenschaften/Charakteristika sollten Ihrer Meinung nach Mitglieder des Netzwerks haben? Ist/das überwiegend der Fall?

Frage nach individualistischer und kollektivistischer Verantwortung:

- Wie wurde im Netzwerk über Verantwortung gesprochen?
- Wie wurde Verantwortung geteilt?
- Glauben Sie, dass es für den Erfolg eines Netzwerkes wichtig ist, dass einige wenige, besonders motivierte Mitglieder mit gutem Beispiel vorangehen oder glauben Sie eher, dass sich diese wenigen treibenden Akteure mit diesem Versuch schnell übernehmen (bzw. daran aufreiben) wenn nicht alle Akteure im Netzwerk mitziehen?

- Wurden Ihrer Meinung nach gelungene Projekte als gemeinsame Erfolge des Netzwerks oder als Erfolge Einzelner dargestellt? Oder gabs Beides?

Zweite Runde (11 Interviews im Zeitraum von März bis Mai 2019) :

Fragenkatalog für Netzwerk-Akteure (ergänzt mit Fragen für kommunalpolitische Akteure, die alle in Runde 2 interviewt wurden)

(1) Einleitende Fragen (Gesprächseröffnung)

- Wie viel Kontakt haben Sie zum Netzwerk „Gemeinsam für die Region“?
- Wie würden Sie Ihre Rolle im bzw. im Bezug zum Netzwerk beschreiben?
- Mit wie vielen Personen etwa im Netzwerk hatten Sie bisher Kontakt?

(2a) Fragen zur Wirkungen des Netzwerks

- Mit wem und wie arbeiteten Sie im Netzwerk besonders eng zusammen?
- Wo sehen Sie Chancen und Grenzen von Kooperationen im Rahmen des Netzwerks mit Akteuren der Region?
- Was schätzten Sie am Netzwerk besonders?
- Welche Gruppe von Akteuren (Politiker, Pfarrer, Wirtschaftsakteure,...) war Ihrer Meinung nach besonders offen/motiviert für Kooperationen?
- Welche Gruppe von Akteuren (oder welcher Akteur speziell) war Ihrer Meinung nach besonders entscheidend für eine gelungene Kooperation?
- Wie erlebten Sie den Kontakt mit anderen Bürgermeistern, Gemeinderäten, Landräten und anderen Gebietskörperschaften? (ggf. Nachfragen: war der Austausch eher unterstützend oder eher hindernd?)
- Welche Wirkungen der Projekte des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ nehmen Sie wahr? (ggf. Nachfragen)

(2b) Übergang zum Fragen nach Herausforderungen/Scheitern von Kooperationen

- Wo sehen Sie Chancen und Grenzen der Kooperationsbereitschaft von Kommunalvertretern wie Ihnen?
- Haben Sie im Kontakt mit dem Netzwerk Menschen kennen gelernt, die reserviert reagiert haben?
- Inwiefern haben Sie auch mal nicht-kooperatives Verhalten wahrgenommen?
- Welche Schwierigkeiten für das Gelingen von Projekten des Netzwerks haben Sie erlebt?
falls welche genannt wurden, weiter:
 - Wie wurde mit diesen Schwierigkeiten umgegangen?

- Wer war für das Meistern von Unvorhergesehenem besonders wichtig?
- Wie hätten man rückblickend anders damit umgehen können?
- Welche Unterstützung wäre dafür nötig gewesen?

(3) Fragen zur Entstehung und erfolgreichem Weiterbestand des Netzwerks / Wirkungen Kommunalpolitik

- Was war Ihrer Einschätzung nach für die Gründung des Netzwerks „Gemeinsam für die Region“ entscheidend? Was war das alles?
- Was war und ist für das Fortbestehen des Netzwerks Ihrer Meinung nach entscheidend?
- Wie wirkte das Projekt/die Projekte in dem/ in denen Sie tätig waren nach Abschluss weiter? Ging es in Folgeprojekte auf?
- Welche Wirkungen der Projekte des Netzwerks Gemeinsam für die Region nehmen Sie wahr? Was schätzen Sie am Netzwerk besonders für die Kommunalentwicklung? (ALTERNATIV KOMMUNALVERTRETER: Hat das das Netzwerk auch für die interkommunale Zusammenarbeit Wirkungen gehabt?)
- Gab einen Punkt oder mehrere Punkten während Ihrer Mitarbeit als der Fortbestand des Netzwerks ernsthaft in Gefahr war?

(4) Persönliches Resümee des Befragten:

- Welche Bedeutung/Folgen hatte der Kontakt mit dem Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ für Sie persönlich? Hat sich Ihre Sichtweise auf ihre Region dadurch geändert?
- Welche Eigenschaften/Charakteristika sollten Ihrer Meinung nach Mitglieder des Netzwerks haben? Ist/das überwiegend der Fall?

Frage nach individualistischer und kollektivistischer Verantwortung:

- Welche Verantwortung sehen Sie für das Netzwerk?
- Wie wurde aus Ihrer Perspektive Verantwortung geteilt?
- Glauben Sie, dass es für den Erfolg eines Netzwerkes wichtig ist, dass einige wenige, besonders motivierte Mitglieder mit gutem Beispiel vorangehen oder glauben Sie eher, dass sich diese wenigen treibenden Akteure mit diesem Versuch schnell übernehmen (bzw. daran aufreiben) wenn nicht alle Akteure im Netzwerk mitziehen?
- Wurden Ihrer Meinung nach gelungene Projekte als gemeinsame Erfolge des Netzwerks oder als Erfolge Einzelner dargestellt? Oder gabs Beides?

II. Codesystem der qualitativen Inhaltsanalyse

Datei: Interviews_Netzwerk_GemeinsamfürRegion_20200107-130609.mx20 - 11.07.2021

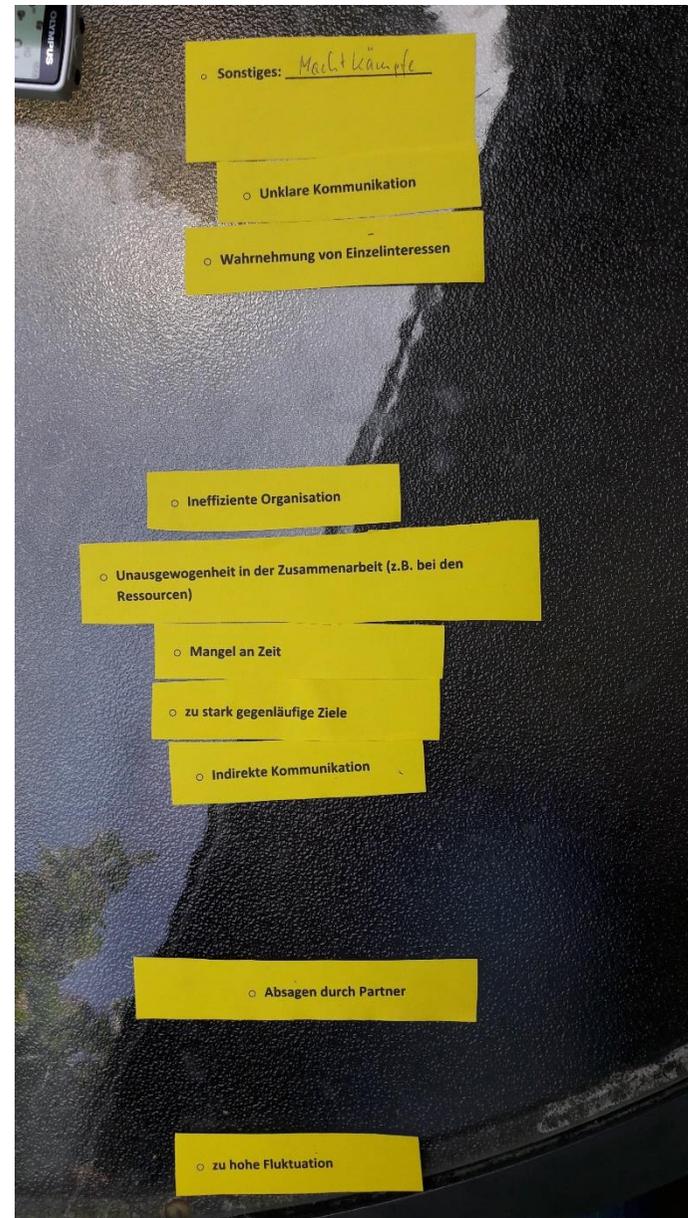
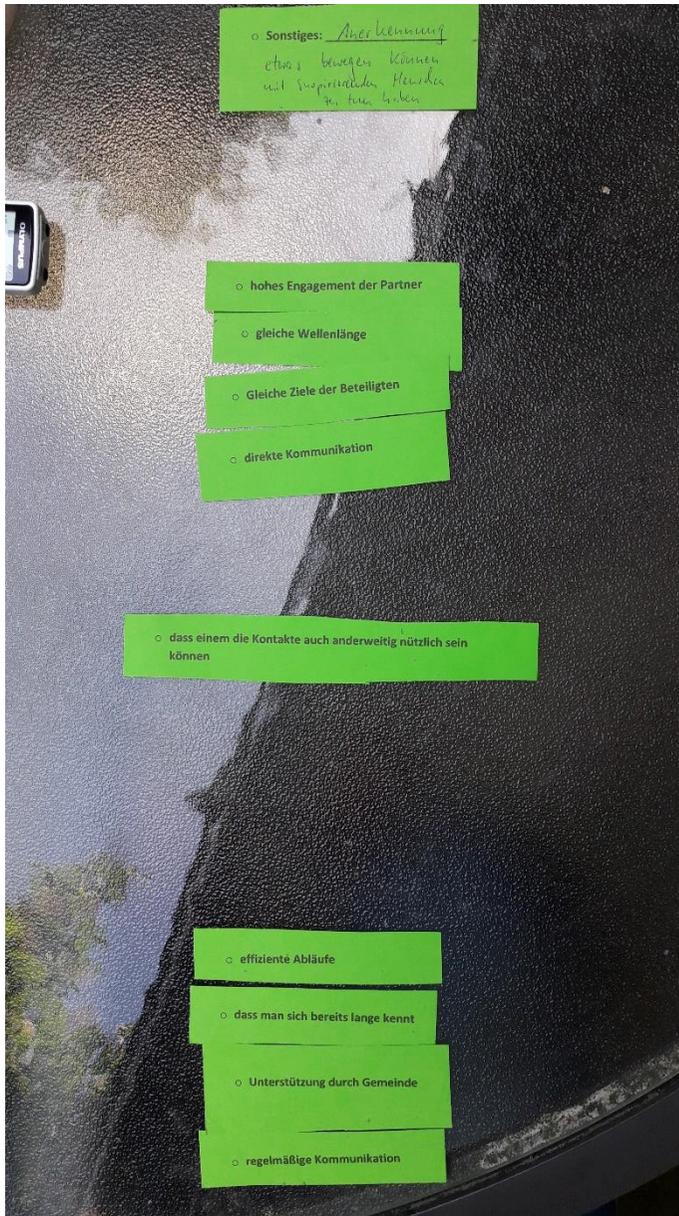
(auf beiliegendem Datenträger)

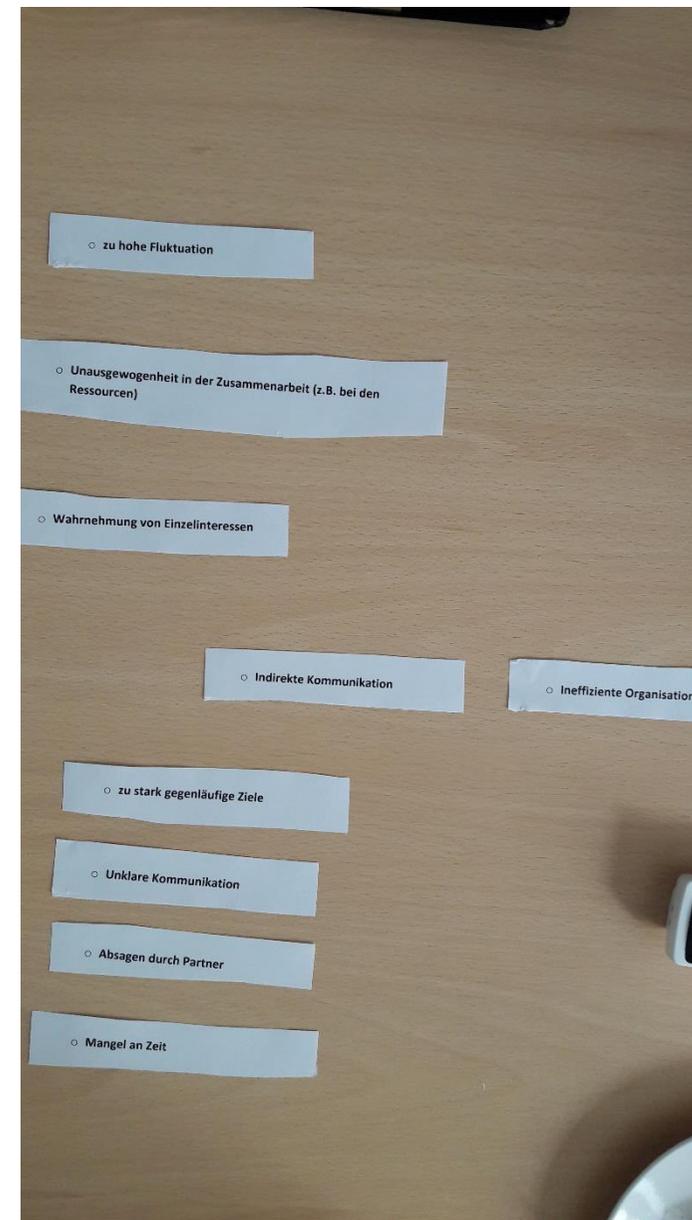
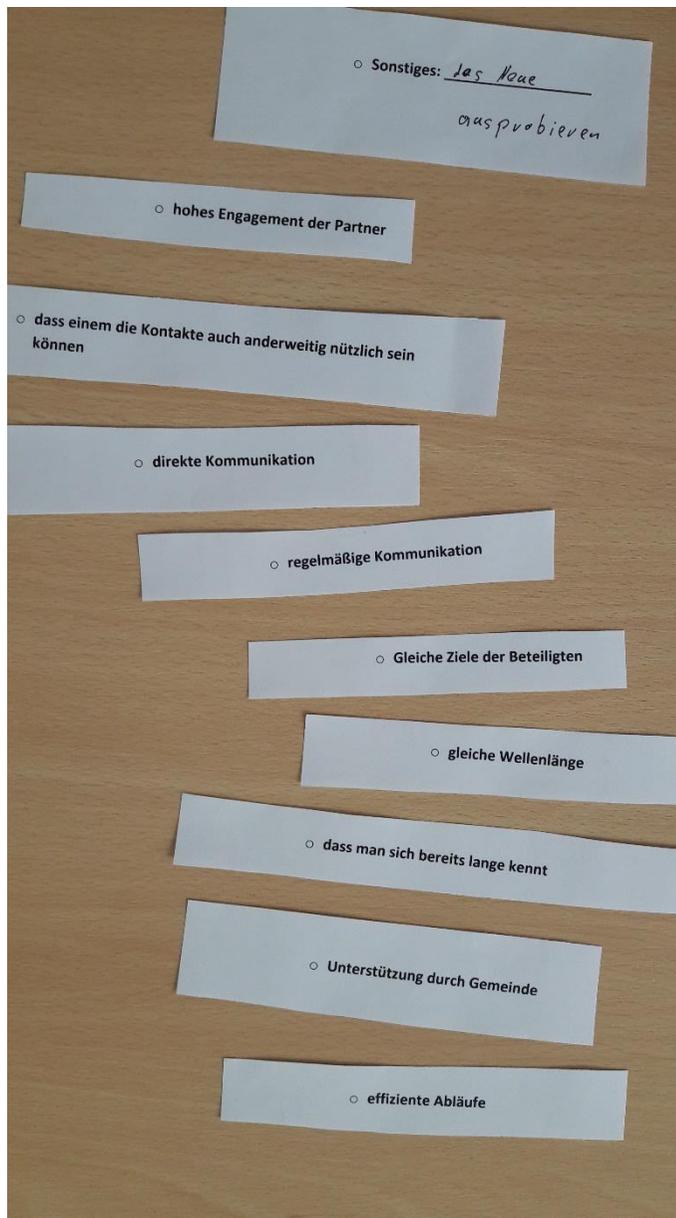
Verantwortungsübernahme
Grenzen von Verantwortung
Verantwortung für die Region
Netzwerk war ein Baustein in diesem ganzen Prozess dieser Bewus
Teilung von Verantwortung
Verantwortungsträger
Türöffnerpersönlichkeiten
Steuermann
Person, die den Hut aufhat
Kümmerer
Pressure-Group
Türöffner
Steuerer
Definition von Verantwortung
Wir haben eigentlich nicht über Verantwortung gesprochen, wir h
Netzwerk-Wirkfaktoren
Personen
Kompetenzen für Mitarbeit
Anzahl persönlicher Netzwerkkontakte
Beginn der Mitarbeit
Ende der Mitarbeit
Art und Weise der Mitarbeit
Bedingungen/Hintergründe des Mitmachens
Demotivationsfaktoren
in irgendeiner Weise Honig zieht
extrinsische Motivation
Ext_tätigkeitsbezogene Motivation
Ext_beziehungsbezogene Motivation
Ext_Soziale Normen
intrinsische Motivation
Int_beziehungsbezogene Motivation
Int_tätigkeitsbezogene Motivation
Int_Soziale Normen
Struktur des Netzwerks
Gründungsbedingungen

Und Not schweißßt dann irgendwo zusammen.
wenn Du am Arsch der Welt wohnst, musst Du wenigstens zusammenh
Vorläuferprojekte
Organisation des Netzwerks
Rollen (Institutionen)
Ehrenamtliche
Kirchliche Akteure
Gemeinwesendiakonie
Akteure aus Privatwirtschaft
Politische Vertreter
Ziele des Netzwerks
Projekte
Folgeprojekte
Gründe für Beständigkeit (Wirkfaktoren)
Herausforderungen für Fortbestand
Kooperation
Chancen von Kooperationen
Ich glaube, die Chance ist es, dass man sich keine Grenzen setz
Verbesserungsmöglichkeiten von Kooperationen
mittelbare Effekte von Netzwerkkooperationen
Grenzen von Kooperationen
Herausforderungen für Kooperationen
Umgang mit Schwierigkeiten
nicht-kooperatives Handeln
interkommunale Kooperationen
Definitionen von Kooperation

III. Fotographische Dokumentation

Motivationsfaktoren (grün) und Demotivationsfaktoren (gelb) aller 23 Interviewten in der Reihenfolge der geführten Interviews (haptische Reflexionsübung am Ende des Gesprächs)



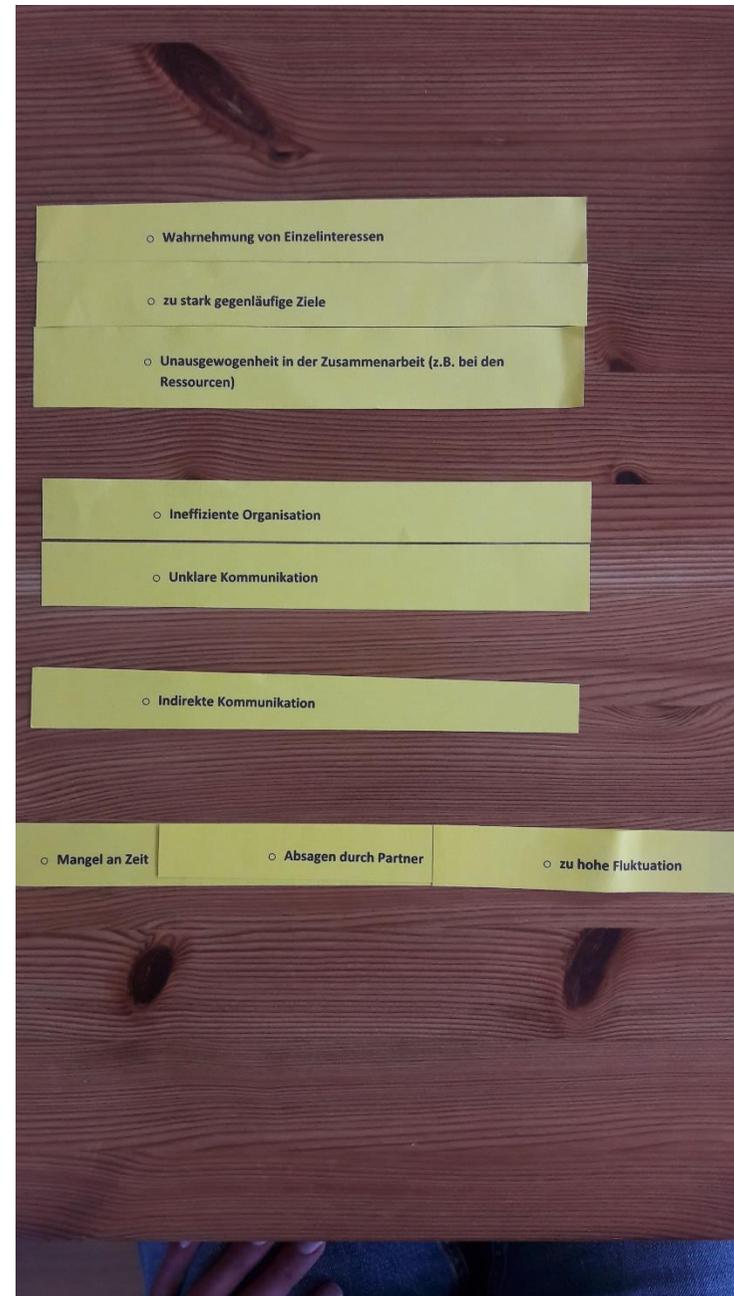
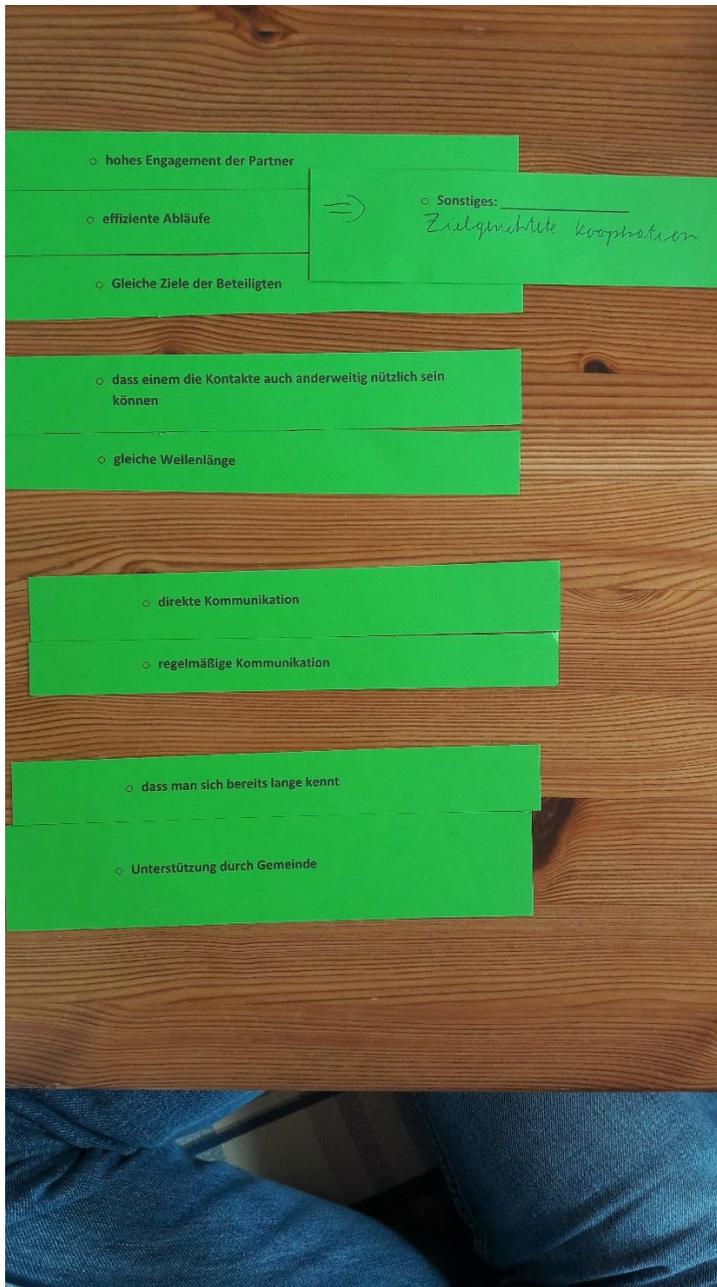


- hohes Engagement der Partner
- Gleiche Ziele der Beteiligten
- gleiche Wellenlänge
- direkte Kommunikation
- regelmäßige Kommunikation
- effiziente Abläufe
- dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können
- dass man sich bereits lange kennt
- Unterstützung durch Gemeinde

- Mangel an Zeit
- Absagen durch Partner
- Unausgewogenheit in der Zusammenarbeit (z.B. bei den Ressourcen)
- zu hohe Fluktuation
- Indirekte Kommunikation
- Unklare Kommunikation
- zu stark gegenläufige Ziele
- Ineffiziente Organisation
- Wahrnehmung von Einzelinteressen

- gleiche Wellenlänge
- Gleiche Ziele der Beteiligten
- hohes Engagement der Partner
- dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können
- direkte Kommunikation
- regelmäßige Kommunikation
- effiziente Abläufe
- dass man sich bereits lange kennt
- Unterstützung durch Gemeinde

- Stand 03.06.2018 Martin Waßink
- Was demotiviert(e) Sie am meisten?
 - Mangel an Zeit
 - Sonstiges: *Unklarheiten während
Leistungsverhalten
(in Übergängen)*
 - Ineffiziente Organisation
 - Absagen durch Partner

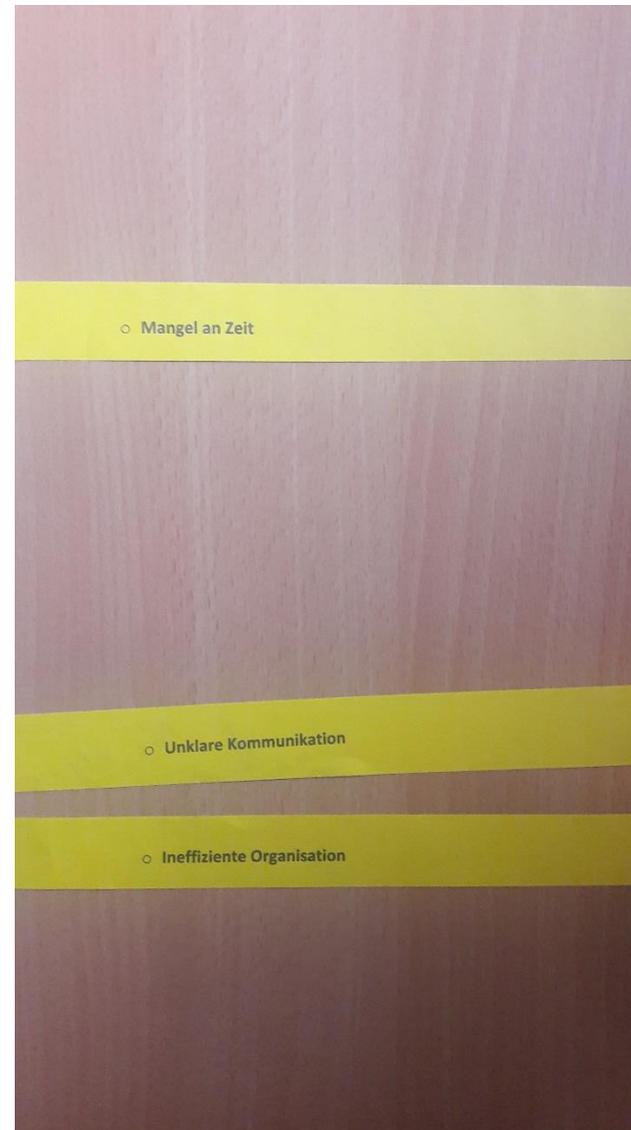
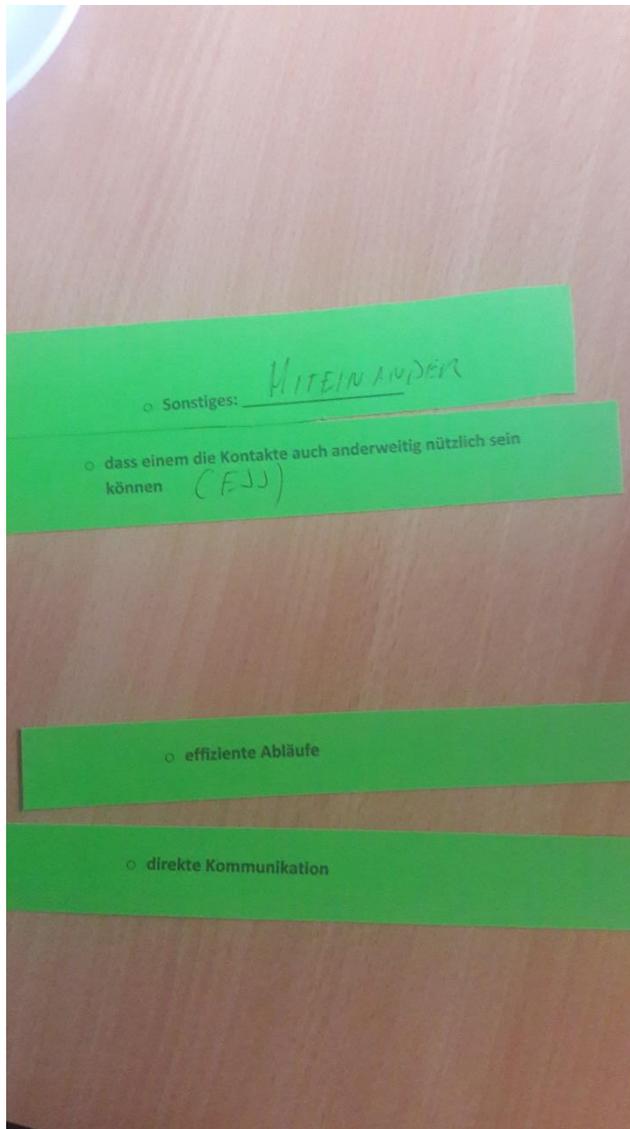


- regelmäßige Kommunikation
- direkte Kommunikation
- effiziente Abläufe
- Gleiche Ziele der Beteiligten
- hohes Engagement der Partner
- gleiche Wellenlänge
- Unterstützung durch Gemeinde
- dass man sich bereits lange kennt
- dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können
- Sonstiges: _____

- Wahrnehmung von Einzelinteressen
- zu stark gegenläufige Ziele
- Ineffiziente Organisation
- Unklare Kommunikation
- Indirekte Kommunikation
- Mangel an Zeit
- Absagen durch Partner
- Unausgewogenheit in der Zusammenarbeit (z.B. bei den Ressourcen)
- zu hohe Fluktuation
- Sonstiges: _____

- gleiche Wellenlänge
- Gleiche Ziele der Beteiligten
- direkte Kommunikation
- regelmäßige Kommunikation
- effiziente Abläufe
- hohes Engagement der Partner
- dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können
- dass man sich bereits lange kennt

- Stand 03.06.2018 Martin Waßnik
- Was demotiviert(e) Sie am meisten?
 - zu stark gegenläufige Ziele
 - Unklare Kommunikation
 - Mangel an Zeit



- Sonstiges: Netzwerke in der Region
- hohes Engagement der Partner
- Gleiche Ziele der Beteiligten
- dass man sich bereits lange kennt
- gleiche Wellenlänge
- regelmäßige Kommunikation
- Unterstützung durch Gemeinde / Politik
- dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können ~~_____~~
- direkte Kommunikation
- effiziente Abläufe

- Sonstiges: Mangelnde Regierbarkeit / Flexibilität von Wirtschaft
- Ineffiziente Organisation
- Unklare Kommunikation
- Wahrnehmung von Einzelinteressen
- Mangel an Zeit
- Unausgewogenheit in der Zusammenarbeit (z.B. bei den Ressourcen)
- Absagen durch Partner
- zu hohe Fluktuation
- zu stark gegenläufige Ziele
- Indirekte Kommunikation

- Gleiche Ziele der Beteiligten
- dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können
- hohes Engagement der Partner
- gleiche Wellenlänge
- regelmäßige Kommunikation
- effiziente Abläufe
- direkte Kommunikation
- Unterstützung durch Gemeinde / *Polotid*
- dass man sich bereits lange kennt

- Ineffiziente Organisation
- Absagen durch Partner
- Unklare Kommunikation
- Indirekte Kommunikation
- Wahrnehmung von Einzelinteressen
- Mangel an Zeit
- Unausgewogenheit in der Zusammenarbeit (z.B. bei den Ressourcen)
- zu stark gegenläufige Ziele
- zu hohe Fluktuation

- Gleiche Ziele der Beteiligten
- regelmäßige Kommunikation
- direkte Kommunikation
- effiziente Abläufe
- hohes Engagement der Partner
- gleiche Wellenlänge
- Unterstützung durch Gemeinde *Politik*
- dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können ~~_____~~
- dass man sich bereits lange kennt
- Sonstiges: _____

- zu stark gegenläufige Ziele
- Ineffiziente Organisation
- Indirekte Kommunikation
- Unklare Kommunikation
- Absagen durch Partner
- zu hohe Fluktuation
- Wahrnehmung von Einzelinteressen
- Unausgewogenheit in der Zusammenarbeit (z.B. bei den Ressourcen)
- Mangel an Zeit
- Sonstiges: _____

- direkte Kommunikation
- hohes Engagement der Partner
- gleiche Wellenlänge
- regelmäßige Kommunikation
- gleiche Ziele der Beteiligten
- Unterstützung durch (politische) Gemeinde
- effiziente Abläufe
- dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können
- dass man sich bereits lange kennt

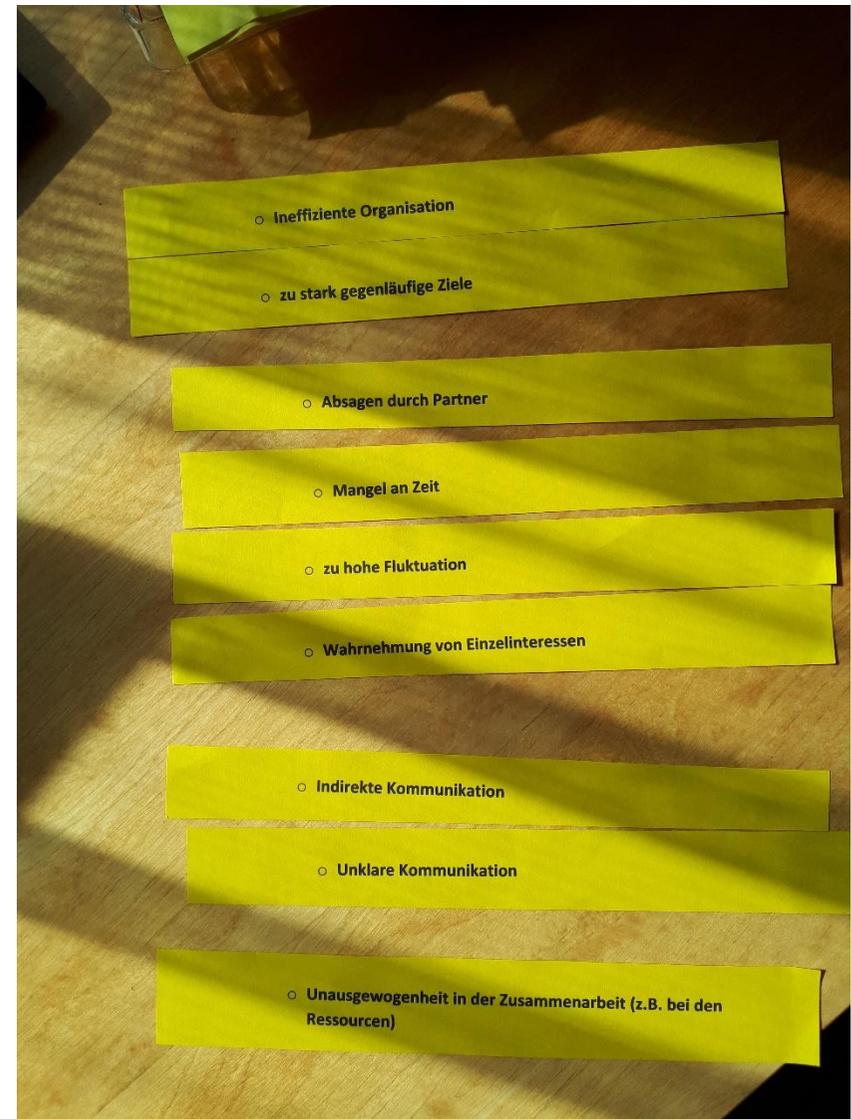
- Absagen durch Partner
- Wahrnehmung von Einzelinteressen
- zu hohe Fluktuation
- Mangel an Zeit
- Unklare Kommunikation
- Indirekte Kommunikation
- zu stark gegenläufige Ziele
- Ineffiziente Organisation
- Unausgewogenheit in der Zusammenarbeit (z.B. bei den Ressourcen)

- direkte Kommunikation
- hohes Engagement der Partner
- regelmäßige Kommunikation
- effiziente Abläufe
- dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können
- gleiche Ziele der Beteiligten
- Unterstützung durch (politische) Gemeinde
- gleiche Wellenlänge

- dass man sich bereits lange kennt

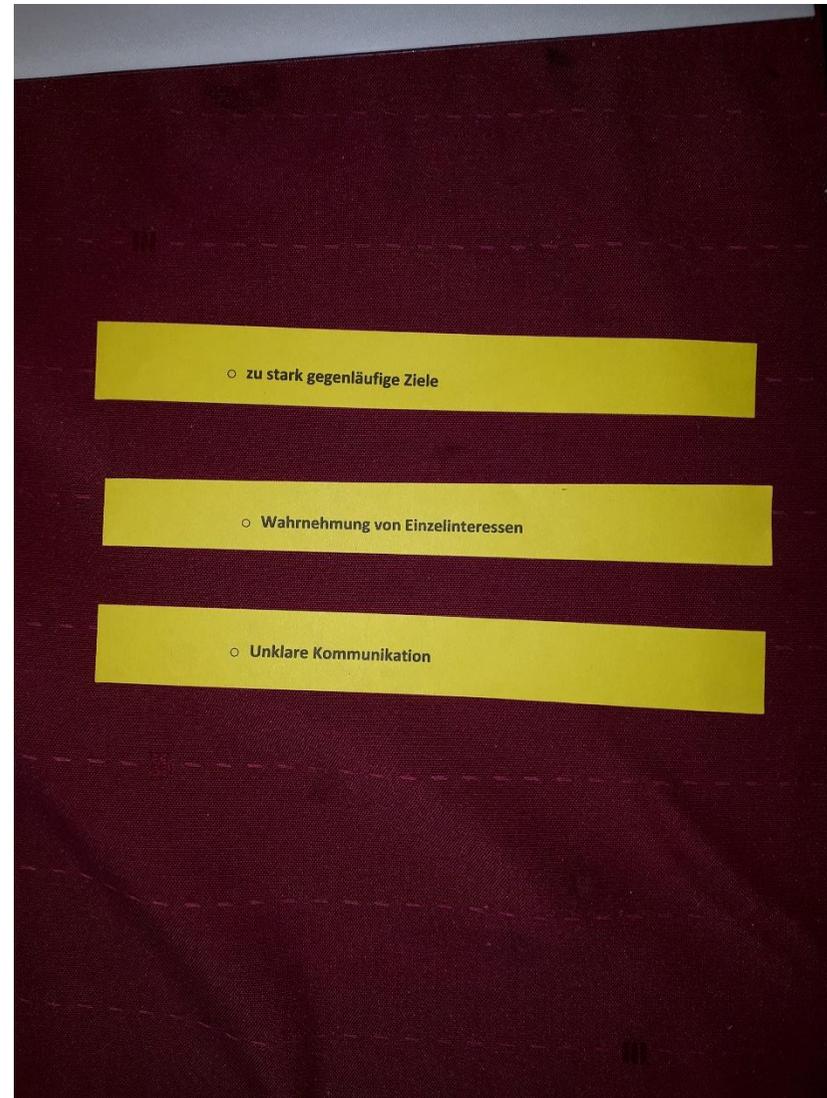
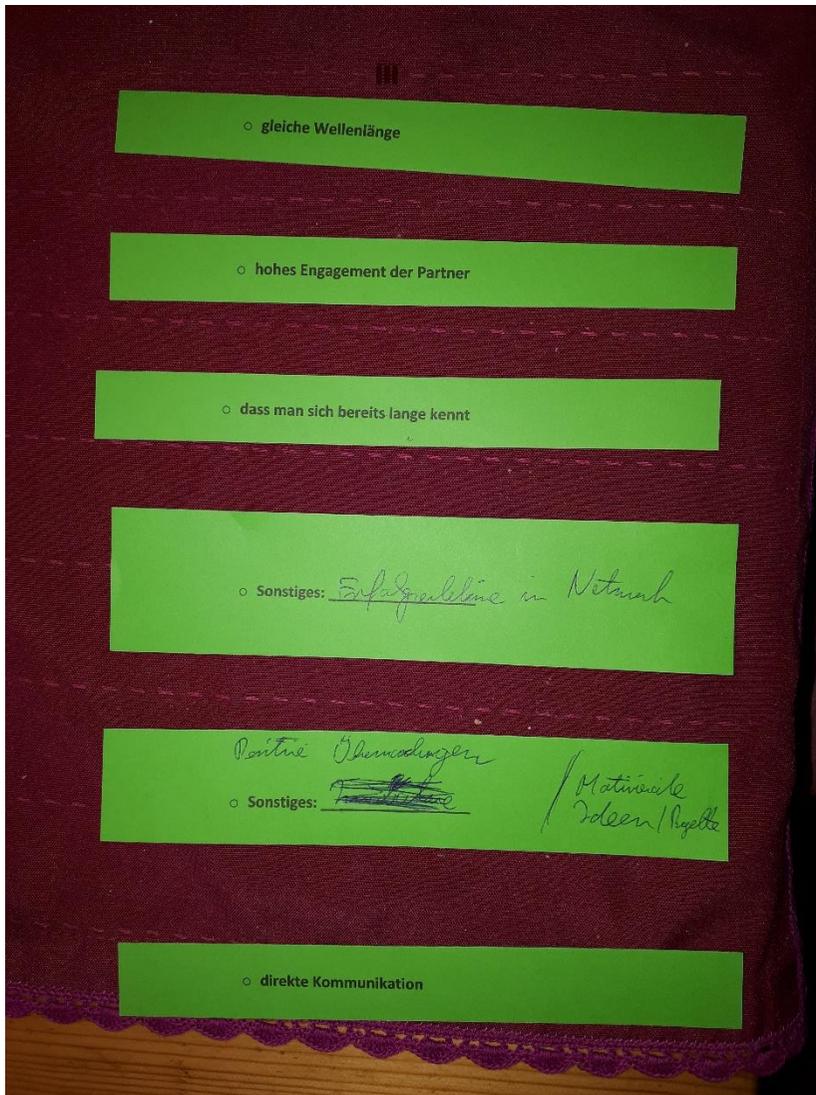
- Wahrnehmung von Einzelinteressen
- Unklare Kommunikation
- Indirekte Kommunikation
- Unausgewogenheit in der Zusammenarbeit (z.B. bei den Ressourcen)
- Mangel an Zeit
- Ineffiziente Organisation
- Absagen durch Partner
- zu hohe Fluktuation

- zu stark gegenläufige Ziele



- Sonstiges: Personliche Interesse an der Thematik
- Sonstiges: Überzeugung mit Personale Ziele
- gleiche Ziele der Beteiligten
- gleiche Wellenlänge
- hohes Engagement der Partner
- direkte Kommunikation
- effiziente Abläufe
- regelmäßige Kommunikation
- Unterstützung durch (politische) Gemeinde
- dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können
- dass man sich bereits lange kennt

- Wahrnehmung von Einzelinteressen
- Ineffiziente Organisation
- zu hohe Fluktuation
- Unausgewogenheit in der Zusammenarbeit (z.B. bei den Ressourcen)
- Unklare Kommunikation
- Absagen durch Partner
- zu stark gegenläufige Ziele
- Mangel an Zeit
- Indirekte Kommunikation



- gleiche Ziele der Beteiligten
- Sonstiges: *gemeinsame Erfolgslinie*
- gleiche Wellenlänge
- direkte Kommunikation
- effiziente Abläufe
- regelmäßige Kommunikation
- Unterstützung durch (politische) Gemeinde
- hohes Engagement der Partner
- dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können
- dass man sich bereits lange kennt

- zu stark gegenläufige Ziele
- Wahrnehmung von Einzelinteressen
- Unausgewogenheit in der Zusammenarbeit (z.B. bei den Ressourcen)
- Ineffiziente Organisation
- Indirekte Kommunikation
- Unklare Kommunikation
- Absagen durch Partner
- zu hohe Fluktuation
- Mangel an Zeit

- gleiche Ziele der Beteiligten
- gleiche Wellenlänge
- regelmäßige Kommunikation
- direkte Kommunikation
- hohes Engagement der Partner
- dass man sich bereits lange kennt
- effiziente Abläufe
- dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können
- Unterstützung durch (politische) Gemeinde

- Mangel an Zeit
- Absagen durch Partner
- Unausgewogenheit in der Zusammenarbeit (z.B. bei den Ressourcen)
- Ineffiziente Organisation

- gleiche Ziele der Beteiligten
- Unterstützung durch (politische) Gemeinde
- hohes Engagement der Partner
- gleiche Wellenlänge
- dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können
- regelmäßige Kommunikation
- direkte Kommunikation
- effiziente Abläufe
- dass man sich bereits lange kennt

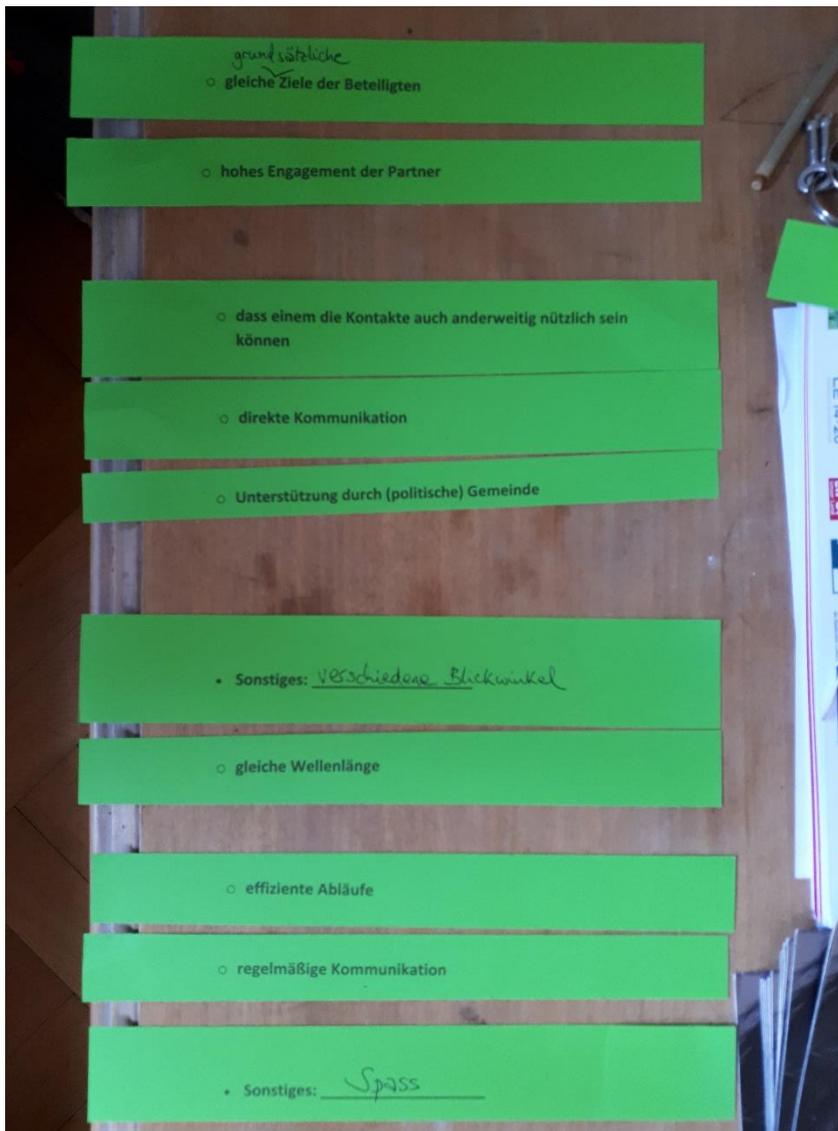
- zu stark gegenläufige Ziele
- Wahrnehmung von Einzelinteressen
- Mangel an Zeit
- Ineffiziente Organisation
- Absagen durch Partner
- Unklare Kommunikation
- Unausgewogenheit in der Zusammenarbeit (z.B. bei den Ressourcen)
- Indirekte Kommunikation
- zu hohe Fluktuation

- gleiche Ziele der Beteiligten
 - dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können
 - regelmäßige Kommunikation
 - Sonstiges: Synergieeffekt
-
- effiziente Abläufe
 - gleiche Wellenlänge
 - direkte Kommunikation
 - Unterstützung durch (politische) Gemeinde
 - hohes Engagement der Partner

- zu hohe Fluktuation
 - Unklare Kommunikation
 - zu stark gegenläufige Ziele
 - Ineffiziente Organisation
 - Sonstiges: kein echtes Interesse, nur „laut Plan“
-
- Absagen durch Partner
 - Indirekte Kommunikation
 - Unausgewogenheit in der Zusammenarbeit (z.B. bei den Ressourcen)
 - Wahrnehmung von Einzelinteressen
 - Mangel an Zeit

- hohes Engagement der Partner
- gleiche Wellenlänge
- Unterstützung durch (politische) Gemeinde
- dass einem die Kontakte auch anderweitig nützlich sein können
- regelmäßige Kommunikation
- direkte Kommunikation
- gleiche Ziele der Beteiligten
- effiziente Abläufe
- dass man sich bereits lange kennt

- Ineffiziente Organisation
- Mangel an Zeit
- Indirekte Kommunikation
- Absagen durch Partner



IV. Schätzergebnisse SOEP-Daten

Lkr. Wunsiedel i. Fichtelgebirge: „Allgemeine Lebenszufriedenheit“ (p11101)

JAHR	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	p1110															
Life Satisfaction	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Anzahl Befragte	27	26	23	21	21	20	22	22	29	29	30	40	41	40	39	36
	3	2	2	2	3	4	5	4	2	2	4	0	3	3	3	4
	3	3	2	5	5	4	6	4	3	5	5	3	4	5	3	4
	4	4	3	5	5	5	7	5	5	5	5	4	5	5	4	5
	4	4	3	6	5	5	7	6	6	5	6	4	5	5	5	6
	5	4	5	7	6	7	7	6	7	6	7	5	6	6	5	7
	5	5	5	7	6	7	7	6	7	7	7	5	6	6	6	7
	5	5	5	7	6	7	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7
	6	5	5	7	6	7	8	7	7	7	7	6	7	6	7	7
	6	5	7	7	7	7	8	7	7	7	7	6	7	6	7	7
	6	6	7	8	7	7	8	7	7	7	7	6	7	7	7	7
	7	7	7	8	7	7	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	7	7	7	8	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7
	7	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	7
	7	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	7	7	7	7	7
	7	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	7	8	7	7	8
	7	8	8	9	8	9	9	8	8	8	8	7	8	7	7	8
	7	8	8	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	7	8	8
	7	8	9	9	9	10	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	7	8	9	10	10	10	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8
	7	9	9	10	10		10	10	9	8	8	8	8	8	8	8
	8	9	10				10	10	9	8	8	8	8	8	8	8

8	9	10							9	9	8	8	8	8	8	8
8	10								9	9	8	8	8	8	8	8
9	10								9	9	8	8	8	8	8	8
10	10								9	9	9	8	8	8	8	8
10									10	9	9	8	8	8	8	8
									10	10	9	8	8	8	8	9
											9	8	8	9	8	9
											10	8	9	9	8	9
												8	9	9	8	9
												9	9	9	9	9
												9	9	9	9	9
												9	9	9	9	10
												9	9	10	9	10
												9	9	10	9	10
												10	10	10	9	
												10	10	10	9	
												10	10	10	9	
												10	10	10		
													10	10		

Mittelwerte

Wunsiedel	6,56	6,85	6,65	7,43	7,10	7,25	7,91	7,18	7,59	7,34	7,50	7,28	7,71	7,63	7,33	7,67
Standardabweichung	1,77	2,25	2,39	1,79	1,74	1,67	1,16	1,59	1,81	1,65	1,26	2,01	1,58	1,62	1,54	1,39
(Median)	7	8	7	8	7	7	8	8	8	7	8	8	8	8	8	8

Datenüberblick über Anzahl an Angaben für die Ausprägungen der Variable „p11101“ (Werte 0 bis 10) aus der Befragung zur Allgemeinen Lebenszufriedenheit („overall life satisfaction“) in Bayern, gesamt von 2002 bis 2017

. tab p11101

Overall life satisfaction	Freq.	Percent	Cum.
[0] Completely dissatisfied 0	187	0.32	0.32
1	234	0.39	0.71
2	641	1.08	1.79
3	1,354	2.28	4.07
4	1,667	2.81	6.88
5	5,851	9.86	16.75
6	5,428	9.15	25.90
7	11,941	20.13	46.03
8	18,850	31.78	77.80
9	9,382	15.82	93.62
[10] Completely satisfied 10	3,784	6.38	100.00
Total	59,319	100.00	

Mittelwerte, Standardabweichung und 95% Konfidenzintervall der Skalenangaben (Werte zwischen 0 und 10) auf die Frage „Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit Ihrer gegenwärtigen Lebenssituation?“ für den **Freistaat Bayern**, jeweils pro Jahr für den Zeitraum 2002 bis 2017 (STATA Output)

```
. mean p11101 if syear == 2002
```

```
Mean estimation      Number of obs = 3,372
```

```
-----  
      |   Mean   Std. Err.   [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 | 7.158066 .0300856   7.099079   7.217054  
-----
```

```
. mean p11101 if syear == 2003
```

```
Mean estimation      Number of obs = 3,175
```

```
-----  
      |   Mean   Std. Err.   [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 | 7.108346 .0311601   7.04725   7.169442  
-----
```

```
. mean p11101 if syear == 2004
```

```
Mean estimation      Number of obs = 3,091
```

```
-----  
      |   Mean   Std. Err.   [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 | 6.966677 .0328064   6.902353   7.031002  
-----
```

```
-----  
. mean p11101 if syear == 2005
```

```
Mean estimation      Number of obs =   2,946
```

```
-----  
      |   Mean  Std. Err.  [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 |  7.18873 .0326646   7.124683   7.252778  
-----
```

```
-----  
. mean p11101 if syear == 2006
```

```
Mean estimation      Number of obs =   3,183
```

```
-----  
      |   Mean  Std. Err.  [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 |  7.105247 .0312766   7.043922   7.166571  
-----
```

```
-----  
. mean p11101 if syear == 2007
```

```
Mean estimation      Number of obs =   3,003
```

```
-----  
      |   Mean  Std. Err.  [95% Conf. Interval]
```

```
-----+-----  
p11101 | 7.078588 .0327708 7.014333 7.142844  
-----
```

```
. mean p11101 if syear == 2008
```

```
Mean estimation      Number of obs = 2,796
```

```
-----  
|   Mean Std. Err. [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 | 7.106223 .0338784 7.039794 7.172652  
-----
```

```
. mean p11101 if syear == 2009
```

```
Mean estimation      Number of obs = 3,078
```

```
-----  
|   Mean Std. Err. [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 | 7.116309 .0324229 7.052737 7.179882  
-----
```

```
. mean p11101 if syear == 2010
```

```
Mean estimation      Number of obs = 4,064
```

```
-----  
|   Mean Std. Err. [95% Conf. Interval]
```

```
-----+-----  
p11101 | 7.338091 .0279199 7.283352 7.392829  
-----
```

. mean p11101 if syear == 2011

Mean estimation Number of obs = 4,032

```
-----  
|    Mean   Std. Err.   [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 | 7.247768 .0283745 7.192138 7.303398  
-----
```

. mean p11101 if syear == 2012

Mean estimation Number of obs = 4,207

```
-----  
|    Mean   Std. Err.   [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 | 7.330877 .0267983 7.278338 7.383416  
-----
```

. mean p11101 if syear == 2013

Mean estimation Number of obs = 4,895

```

-----
|   Mean  Std. Err.  [95% Conf. Interval]
-----+-----
p11101 |   7.420838 .0246963   7.372422   7.469254
-----

```

. mean p11101 if syear == 2014

Mean estimation Number of obs = 4,439

```

-----
|   Mean  Std. Err.  [95% Conf. Interval]
-----+-----
p11101 |   7.308853 .0260255   7.25783   7.359876
-----

```

. mean p11101 if syear == 2015

Mean estimation Number of obs = 4,421

```

-----
|   Mean  Std. Err.  [95% Conf. Interval]
-----+-----
p11101 |   7.475458 .0257319   7.425011   7.525905
-----

```

. mean p11101 if syear == 2016

Mean estimation Number of obs = 4,532

```
-----  
|    Mean   Std. Err.   [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 |   7.409753   .0266738   7.357459   7.462046  
-----
```

. mean p11101 if syear==2017

Mean estimation Number of obs = 4,085

```
-----  
|    Mean   Std. Err.   [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 |   7.438188   .0266937   7.385854   7.490523  
-----
```

Mittelwerte, Standardabweichung und 95% Konfidenzintervall der Skalenangaben (Werte zwischen 0 und 10) auf die Frage „Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit Ihrer gegenwärtigen Lebenssituation?“ für die **Bundesrepublik Deutschland** jeweils pro Jahr für den Zeitraum 2002 bis 2017 (STATA Output)

. mean p11101 if syear==2002

Mean estimation Number of obs = 23,844

```
-----  
      |   Mean  Std. Err.  [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 |  7.045965 .0112968   7.023823   7.068108  
-----
```

. mean p11101 if syear==2003

Mean estimation Number of obs = 22,549

```
-----  
      |   Mean  Std. Err.  [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 |  6.964167 .0118189   6.941001   6.987333  
-----
```

. mean p11101 if syear==2004

Mean estimation Number of obs = 21,957

```
-----  
      |   Mean  Std. Err.  [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 |  6.800428 .012316   6.776288   6.824568  
-----
```

```
. mean p11101 if syear==2005
```

```
Mean estimation      Number of obs = 21,026
```

```
-----  
      |   Mean   Std. Err.   [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 |  6.948302  .0126347   6.923537   6.973067  
-----
```

```
. mean p11101 if syear==2006
```

```
Mean estimation      Number of obs = 22,258
```

```
-----  
      |   Mean   Std. Err.   [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 |  6.914907  .0120384   6.891311   6.938503  
-----
```

```
. mean p11101 if syear==2007
```

```
Mean estimation      Number of obs = 20,817
```

```
-----  
      |   Mean   Std. Err.   [95% Conf. Interval]  
-----+-----
```

p11101 | 6.945862 .0123345 6.921685 6.970038

. mean p11101 if syear==2008

Mean estimation Number of obs = 19,628

| Mean Std. Err. [95% Conf. Interval]
-----+-----

p11101 | 6.981149 .0125159 6.956617 7.005682

. mean p11101 if syear==2009

Mean estimation Number of obs = 20,718

| Mean Std. Err. [95% Conf. Interval]
-----+-----

p11101 | 6.97659 .012368 6.952348 7.000833

. mean p11101 if syear==2010

Mean estimation Number of obs = 26,648

| Mean Std. Err. [95% Conf. Interval]

```
-----+-----  
p11101 | 7.246135 .0106617 7.225237 7.267032  
-----
```

```
. mean p11101 if syear==2011
```

```
Mean estimation      Number of obs = 26,089
```

```
-----  
|   Mean  Std. Err.  [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 | 7.178658 .0107871 7.157514 7.199801  
-----
```

```
. mean p11101 if syear==2012
```

```
Mean estimation      Number of obs = 26,690
```

```
-----  
|   Mean  Std. Err.  [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 | 7.191945 .0106275 7.171114 7.212775  
-----
```

```
. mean p11101 if syear==2013
```

```
Mean estimation      Number of obs = 30,862
```

```
-----  
|   Mean  Std. Err.  [95% Conf. Interval]
```

```
-----+-----  
p11101 | 7.314173 .0099693 7.294632 7.333713  
-----
```

. mean p11101 if syear==2014

Mean estimation Number of obs = 27,275

```
-----  
|    Mean   Std. Err.   [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 | 7.247736 .0104699 7.227215 7.268258  
-----
```

. mean p11101 if syear==2015

Mean estimation Number of obs = 27,046

```
-----  
|    Mean   Std. Err.   [95% Conf. Interval]  
-----+-----  
p11101 | 7.380278 .0105078 7.359682 7.400874  
-----
```

. mean p11101 if syear==2016

Mean estimation Number of obs = 28,669

```
-----  
|    Mean   Std. Err.   [95% Conf. Interval]  
-----+-----
```

p11101 | **7.361226** .010652 7.340348 7.382105

. mean p11101 if syear==2017

Mean estimation Number of obs = 25,935

| Mean Std. Err. [95% Conf. Interval]

-----+-----
p11101 | **7.302795** .0108246 7.281579 7.324012

Wissenschaftliche Arbeiten der Fachrichtung Geodäsie und Geoinformatik der Leibniz Universität Hannover

(Eine vollständige Liste der Wiss. Arb. ist beim Geodätischen Institut, Nienburger Str. 1, 30167 Hannover erhältlich.)

- | | | |
|---------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr. 354 | HAGHIGHI,
Mahmud Haghsheenas: | Local and Large Scale InSAR Measurement of Ground Surface Deformation (Diss. 2019) |
| Nr. 355 | BUREICK, Johannes: | Robuste Approximation von Laserscan-Profilen mit B-Spline-Kurven (Diss. 2020) |
| Nr. 356 | BLOTT, Gregor: | Multi-View Person Re-Identification (Diss. 2020) |
| Nr. 357 | MAAS,
Alina Elisabeth: | Klassifikation multitemporaler Fernerkundungsdaten unter Verwendung fehlerbehafteter topographischer Daten (Diss. 2020) |
| Nr. 358 | NGUYEN, Uyen: | 3D Pedestrian Tracking Using Neighbourhood Constraints (Diss. 2020) |
| Nr. 359 | KIELER, Birgit: | Schema-Matching in räumlichen Datensätzen durch Zuordnung von Objektinstanzen (Diss. 2020) |
| Nr. 360 | PAUL, Andreas: | Domänenadaptation zur Klassifikation von Luftbildern (Diss. 2020) |
| Nr. 361 | UNGER, Jakob: | Integrated Estimation of UAV Image Orientation with a Generalised Building Model (Diss. 2020) |
| Nr. 362 | COENEN, Max: | Probabilistic Pose Estimation and 3D Reconstruction of Vehicles from Stereo Images (Diss. 2020) |
| Nr. 363 | GARCIA FERNANDEZ,
Nicolas: | Simulation Framework for Collaborative Navigation: Development - Analysis - Optimization (Diss. 2020) |
| Nr. 364 | VOGEL, Sören: | Kalman Filtering with State Constraints Applied to Multi-sensor Systems and Georeferencing (Diss. 2020) |
| Nr. 365 | BOSTELMANN,
Jonas: | Systematische Bündelausgleichung großer photogrammetrischer Blöcke einer Zeilenkamera am Beispiel der HRSC-Daten (Diss. 2020) |
| Nr. 366 | OMIDALIZARANDI,
Mohammad: | Robust Deformation Monitoring of Bridge Structures Using MEMS Accelerometers and Image-Assisted Total Stations (Diss. 2020) |
| Nr. 367 | ALKHATIB, Hamza: | Fortgeschrittene Methoden und Algorithmen für die computergestützte geodätische Datenanalyse (Habil. 2020) |
| Nr. 368 | DARUGNA,
Francesco: | Improving Smartphone-Based GNSS Positioning Using State Space Augmentation Techniques (Diss. 2021) |
| Nr. 369 | CHEN, Lin: | Deep learning for feature based image matching (Diss. 2021) |
| Nr. 370 | DBOUK, Hani: | Alternative Integrity Measures Based on Interval Analysis and Set Theory (Diss. 2021) |
| Nr. 371 | CHENG, Hao: | Deep Learning of User Behavior in Shared Spaces (Diss. 2021) |
| Nr. 372 | MUNDT
Reinhard Walter: | Schätzung von Boden- und Gebäudewertanteilen aus Kaufpreisen bebauter Grundstücke (Diss. 2021) |
| Nr. 373 | WANG, Xin: | Robust and Fast Global Image Orientation (Diss. 2021) |
| Nr. 374 | REN, Le: | GPS-based Precise Absolute and Relative Kinematic Orbit Determination of Swarm Satellites under Challenging Ionospheric Conditions (Diss. 2021) |
| Nr. 375 | XU, Wei: | Automatic Calibration of Finite Element Analysis Based on Geometric Boundary Models from Terrestrial Laser Scanning (Diss. 2021) |
| Nr. 376 | FENG, Yu: | Extraction of Flood and Precipitation Observations from opportunistic Volunteered Geographic Information (Diss. 2021) |
| Nr. 377 | YANG, Chun: | A hierarchical deep learning framework for the verification of geospatial databases (Diss. 2021) |
| Nr. 378 | MEHLTRETTER,
Max: | Uncertainty Estimation for Dense Stereo Matching using Bayesian Deep Learning (Diss. 2021) |
| Nr. 379 | KAZIMI, Bashir: | Self Supervised Learning for Detection of Archaeological Monuments in LiDAR Data (Diss. 2021) |
| Nr. 380 | PETERS, Torben: | Learning Multi-View 2D to 3D Label Transfer for Semi-Supervised Semantic Segmentation of Point Clouds (Diss. 2022) |
| Nr. 381 | WASSINK, Martin: | Kommunal- und Regionalentwicklung durch Kooperation und Teilung von Verantwortung in ländlichen Räumen - eine multiperspektivische Untersuchung an Beispielen aus dem Raum Steinwald/Fichtelgebirge (Diss. 2022) |

Die Arbeiten werden im Rahmen des wissenschaftlichen Schriftenaustausches verteilt und sind nicht im Buchhandel erhältlich. Der Erwerb ist zu einem Stückpreis von € 25,00 bei den herausgebenden Instituten möglich.