

Susanne Schwarzbach, Katrin Treffkorn, Maik Hosang, Eckehard Binas

## **„ADO - Akteursnetzwerk für demografische Perspektiven der Oberlausitz“ Ziele, Probleme und Ergebnisse eines transdisziplinären Forschungsprojekts**

Das Projekt „ADO – Akteurnetzwerk für demografische Perspektiven der Oberlausitz“ wurde im Rahmen der Demografierichtlinie der sächsischen Staatskanzlei von Juli 2008 bis Juni 2011 gefördert. Hintergrund des Projekts war der im Vergleich zu anderen Regionen besonders starke demografische Wandel in der Oberlausitz im Kontrast zu den bis dahin vergleichsweise wenigen demografisch wirksamen innovativen und transdisziplinären Herangehensweisen und strukturell wirksamen Handlungsansätzen in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in Reaktion auf die „demografische Krise“ der Region.

Ziel des Projekts war zum einen die wissenschaftliche Analyse der Ursachen des demografischen Wandels in der Region und zum anderen die Entwicklung erster Handlungsansätze sowie die Vermittlung dieser an regionale Akteure aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Dieses Ziel verfolgte das Projekt auf vier sich ergänzenden Arbeitsebenen:

- a) die Erforschung der allgemeinen und besonderen Ursachen und darauf aufbauend möglicher Handlungsansätze für die demografischen Probleme der Oberlausitz;
- b) die wissenschaftliche Beratung und Begleitung von anderen regionalen Demografieprojekten;
- c) die Etablierung eines regionalen Netzwerks mit Akteuren aus Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Kultur und Wissenschaft;
- d) die Entwicklung und möglichst auch praktische Initiierung von demografisch wirksamen innovativen Handlungsansätzen in der Region.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der verschiedenen Arbeitsebenen kurz skizziert und wo vorhanden auf ausführlichere und weitergehende Ergebnistexte verwiesen.

### *a) Erforschung von Ursachen und Handlungsansätzen*

Der demografische Wandel ist in der Region Oberlausitz nicht nur durch die deutschlandweit zu geringe Geburtenrate, sondern auch durch die hohe Abwanderung vor allem junger Menschen aus der Region geprägt. Durch Befragungen junger Menschen und ausgewählter regionaler Akteure, sowie durch vergleichende Analysen der internationalen Demografieforschung, konnten allgemeine und besondere Ursachen dieser Problematik erkannt werden.

Als allgemeine Ursache des Geburtendefizits moderner Länder und insbesondere Deutschlands kann ein Komplex sich gegenseitig verstärkender Transformationsprozesse im Zusammenhang mit einem grundlegenden Mangel volkswirtschaftlicher wie politischer Wahrnehmungen und Bewertungen dieser umfassenden gesellschaftlichen Veränderungsprozesse gesehen werden, vor allem hinsichtlich der Lebensführung, den kulturellen Konzepten der Selbstverwirklichung und von „gelingendem Leben“, die politischen und finanziellen Schwächen in der konservativen Familien- und Kinderförderung sowie eine drastische Liberalisierung der Wirtschaft mit Folgen für die Schwächung der Handlungsmöglichkeiten der Bundes- und Länderpolitiken und deren Fokussierung auf die Verbesserung der internationalen Wettbewerbsposition branchenbestimmender Unternehmen. Obwohl der zahlenmäßige Mangel des „Faktors Mensch“ zunehmend als Problem für weitere Wirtschaftsentwicklung gesehen wird, wird dieser Faktor in volkswirtschaftlichen Bilanzen nach wie vor weder hinsichtlich seiner Verluste noch seiner Gewinne erfasst. Das hat unter anderem zur Folge, dass insbesondere gut gebildete Frauen ihre wirtschaftliche Karriere ihrem Mutterdasein vorziehen.

Anhand vergleichender Analysen von Regionen konnte herausgearbeitet werden, dass ein besonderer Nachteil der Oberlausitz gegenüber Städten wie München, Berlin, Leipzig oder Dresden (wohin insbesondere viele junge Menschen abwandern) darin besteht, dass diese Städte bereits über eine ausgeprägtere "Kultur- und Kreativwirtschaft" und entsprechend stärkere "kreative Milieus" verfügen. Deren hohe Kontakt- und Kommunikationsdichte und mentale Vielfalt und Offenheit sind ausschlaggebend für die von jungen Menschen gesuchten Räume mit Platz für eigene Lebensentwürfe begünstigende flexible Arbeitsformen bspw. für die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie. Solche vielfältigen unmittelbaren Netzwerke könnten dank moderner Kommunikationsformen (Internet, web 2.0, social media, etc.) aber auch in ländlichen Regionen entwickelt werden. Dass dies in der Oberlausitz bisher nicht in ausreichendem Maße geschieht, liegt nicht nur an den vergleichsweise wenigen akademischen Einrichtungen und der bereits sehr ausgedünnten Menge von in der Kreativwirtschaft tätigen Personen, sondern auch an den gelegentlich noch zu traditionellen Denk- und Handlungsformen der regionalen Verwaltungen. So wird zwar versucht, das als wichtig erkannte demografische Problem in vielen Ressorts mit zu integrieren, doch dies geht selten über formale Entscheidungskriterien und statistische Analysen hinaus. Dabei prägen die Folgen der Abwanderung insbesondere junger Menschen die Region zunehmend. Die vorhandenen strukturellen Schwächen verfestigen sich mit der langfristigen Unterschreitung kritischer Massen in der Region und der damit verbundenen Verknappung von Selbstentwicklungspotenzialen. Dazu gehören zu wenige Arbeitsplätze für hochqualifizierte junge Frauen bei gleichzeitigem Mangel an gut ausgebildeten Facharbeitern ebenso wie eine zu geringe Vielfalt der regionalen Wirtschaftsunternehmen und deren

Finanzkapitalschwäche im globalen Wettbewerb, als auch eine zu schwach ausgeprägte zivilgesellschaftliche Vernetzung. Zwar werden diese eingeschränkten Möglichkeiten der Potenzialentfaltung in der Region von einzelnen Akteuren wahrgenommen, aber bisher gibt es keinen qualifizierten öffentlichen Diskurs über gemeinsame Handlungsstrategien gegen diesen enormen Verlust an „Humankapital“.

Aus dieser Ursachenanalyse wurde abgeleitet, dass die Region grundlegend neue Strukturen und Handlungsansätze braucht, um der sich weiter verschärfenden demografischen Entwicklung nicht nur zuzuschauen. Einige der diesbezüglich im Projektverlauf entwickelten Handlungsvorschläge und -ansätze siehe im Einzelnen unter d).

Weitere und konkrete Ausführungen zu den Forschungsergebnisse siehe in der ebenfalls in diesem Buch veröffentlichten Studie: "Kritik der Demografie. Warum verliert die Oberlausitz ihre Kinder. Was tun?".

#### *b) Beratung und Begleitung anderer Demografieprojekte*

Die ursprünglich mitverfolgte Intention, eine besonders für andere sächsische Demografieprojekte wirksame Netzwerkberatung aufzubauen und dafür spezifische Kriterien aufzustellen, konnte so nicht umgesetzt werden. Dies lag zum einen daran, dass die übergreifende Betreuung und Begleitung der sächsischen Demografieprojekte durch das zuständige Demografie-Referat der Sächsischen Staatskanzlei selbst realisiert wurde und eine parallele Struktur dazu gewisse Konkurrenzprobleme erzeugt hätte. Des Weiteren zeigte sich recht schnell das Problem, dass eine zusätzliche Begleitung der einzelnen Projekte nicht nur unseiner, sondern auch deren Zeit- und Personalressourcen überfordert hätte. Die Umsetzung des Ziels b) beschränkte sich daher darauf, dass eine wissenschaftliche Begleitung und Beratung für ein anderes Demografieprojekt der Region, für das „Bürgernetzwerk Bad Muskau“ des VSBI e.V. - Verein zur beruflichen und sozialen Integration realisiert wurde.

#### *c) Regionales Akteursnetzwerk*

Da sich in der Region ein Defizit an demografisch wirksamen innovativen und transdisziplinären Denkweisen, Handlungsansätzen und Strukturen verzeichnen ließ, ging es während des Projektes „ADO“ auch darum, diesem Unvermögen durch Etablierung und Stärkung dafür geeigneter regionaler Netzwerke zu begegnen. Teilaspekte dieses Ziels waren zum einen der Transfer von Wissen (über Demografie, über Regionalentwicklung, über Zukunfts- und Trendforschung etc.) in die Region; und zum anderen der Aufbau von weiterdenkenden Netzwerken in der Region.

Unter dem Aspekt des „*Wissenstransfer*“ sahen wir zum einen den interregionalen Austausch mit Wissenschaftlern verschiedenster Disziplinen unter anderem

während unserer jährlichen Novembertagungen als wichtig an, um das Expertenwissen und die Erfahrungen anderer Regionen in unsere Überlegungen zu Entwicklungsperspektiven für die Oberlausitz einbeziehen zu können.<sup>1</sup>

Innerhalb der Region konnte sich im Verlauf des ADO-Projektes das regionale Diskussionsforum „Runder Tisch“<sup>2</sup> zwischen Wissenschaftlern und regionalen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft als stabile Arbeitsform an der Hochschule Zittau/Görlitz etablieren. Als ein offenes Diskussionsforum zwischen Wissenschaftlern und Akteuren in der Region Oberlausitz fördert es mit seinen zwei- bis dreimal im Jahr stattfindenden Treffen den Erfahrungs- und Wissensgewinn sowie den gemeinsamen Gedankenaustausch zum Thema der Transformation in strukturschwachen Regionen. Aus den unterschiedlichsten Perspektiven der Beteiligten wurden jedes Mal themenspezifische Fragen und Belange des komplexen Vorgangs gesamtgesellschaftlicher Veränderungen diskutiert, die die alltägliche Arbeitspraxis beeinflussen und Antworten bzw. Handeln erfordern. Ziel war es, im Austausch zwischen Akteuren aus Politik und Gesellschaft, Unternehmern und Wissenschaftlern neue Erkenntnisse über sich vollziehende Entwicklungsverläufe und ihre Bedingungen in der Region zu gewinnen, die über den eigenen „Tellerrand hinausgehen“. Hierbei galt es vor allem mögliche Synergien zu erkennen und Initiativen und Potenziale für kooperative Vorhaben in unserer Region auszuloten, als Grundlage für Regionalentwicklungsprozesse hin zu einer möglichen selbsttragenden Entwicklung.

Das „Forum Runder Tisch“ bot damit kontinuierlich Raum für einen vielschichtigen, interdisziplinären Diskurs zwischen Wissenschaftlern und Praxisakteuren an der Schnittstelle zwischen Transformationsforschung und Regionalentwicklung. Vor dem Hintergrund von Globalisierungs- und Regionalisierungsprozessen konnten so aus kreativen Ideen gemeinsam neue, alternative Konzepte für das Format der Region entwickelt und zum Teil auch umgesetzt werden, um mit den Problemen aber auch den Chancen der Oberlausitz als periphere, strukturschwache Region besser umgehen zu lernen.

Um die entstandenen überregionalen Austauschbeziehungen und regionalen Zusammenarbeiten mit dem Auslaufen der Projektförderung nicht abbrechen zu lassen, werden diese beiden erfolgreichen Formate im Rahmen des Forschungsschwerpunktes zu „Hypertransformation – Chancen und Probleme im Transformationsprozess strukturschwacher Regionen“ an der Hochschule Zittau/Görlitz weitergeführt.

---

<sup>1</sup> Details zu den Themen der jährlichen Tagungen 2009 bis 2011, sowie die Dokumentation der einzelnen Beiträge können unter <http://www.hypertransformation.eu/page.php?p=148> nachgelesen werden.

<sup>2</sup> Nähere Informationen zu den bisherigen Foren Runder Tisch finden Sie unter: <http://www.hypertransformation.eu/de/FORT>

Ausgehend davon, dass Regionalentwicklung durch eine unvermeidbare Bedingung bestimmt wird: durch die Art und Weise bzw. die Qualität, wie Menschen miteinander kommunizieren, wie sie ihre Ideen und Projekte entwickeln, sozusagen, wie sie miteinander Netzwerke bilden, konzentrierte sich der Aspekt „*Netzwerkaufbau*“ des ADO-Projektes auf die Initiierung von Kommunikationsplattformen zu den Themen Regionalentwicklung und Zukunft als Grundlage für den Aufbau neuer regionaler Netzwerke. Gemeint sind hierbei Netzwerke, in denen Akteure zueinander finden, die eigentlich eine unterschiedliche Sprache sprechen, die bspw. ganz verschiedene Handlungsmöglichkeiten haben und deren Risikobereitschaft auch unterschiedlich groß ist. Genau diese Akteure aber müssen zusammen kommen, wenn sich eine Region entwickeln will, wenn im regionalen Handlungszusammenhang Chancen genutzt und mit Problemen im Transformationsprozess umgegangen werden soll, im Sinne eines gelingenden Lebens. Ziel war es also, sowohl institutionelle Akteure, Vereine, Einzelunternehmer aber auch charismatische Einzelpersonen zusammenzubringen, um an dieser Idee der Steigerung der regionalen Attraktivität gemeinsam zu arbeiten. Und genau hierin bestand die Grundidee des Projektes „ADO“ – eine multidimensionale Struktur von Akteuren zu schaffen, die nicht dem Zwang von Definitionen oder Ergebniszwängen unterliegt. „ADO“ war demnach ein Gebilde mit verschiedenen Entwicklungs- bzw. Ideenkernen, welches das Format Region als Labor für strukturell neue und andere Organisationsformen ansah. So wurden unter anderem der *"Oberlausitzer Denksalon"*, der *"Oberlausitzer Zukunftskonvent"* und der *"Extend2011: Zukunftskongress Oberlausitz-Oberfranken"* als neuartige Kommunikationsformate in der Region entwickelt, initiiert und etabliert. Zu den beiden letzteren an dieser Stelle noch einige inhaltliche Ausführungen:

Der *Oberlausitzer Zukunftskonvent* entsteht als ein informelles, aktionsorientiertes, ideologiefreies und überparteiliches Bündnis von engagierten Personen (Unternehmer, Wissenschaftler, Künstler, Politiker, etc.), welche die demografische Krise als Herausforderung begreifen, diese Region stärker als bisher in Richtung zukünftiger Trends (Creativ Economy, Wissensgesellschaft, 6. Kondratieff-Zyklus etc.) zu entwickeln und zu positionieren. Dazu gehören nach bisheriger Diskussion folgende Handlungsebenen:

- Freie Vernetzung der Menschen, die Freude daran haben, einen Bruchteil ihres Potenzials für den oben genannten Sinn einzubringen
- Sammlung, Bewertung und Unterstützung (durch Know-how, Ermutigung, eventuell auch Mittel) von regionalen Projekten in genannter Richtung
- Gestaltung eines Internet-Kommunikations-Portals der Region, welches ein modernes und ganzheitliches (d.h. Arbeit, Freizeit, Wohnen, Kreativität, Gesundheit, Liebe und Glück) Willkommensgefühl vermittelt.

Nach Begriffen des integrativen Managements agiert der Zukunftskonvent auf der "normativen" oder Sinnebene und ist daher keine Konkurrenz, sondern eine Ergänzung zu den bisherigen strategischen und operationalen Rats- und Verwaltungsstrukturen der Region, ihrer Landkreise, Städte und Gemeinden.<sup>3</sup>

Während der Zukunftskonvent eine überschaubare Zahl besonders engagierter regionaler Akteure einbezieht, zielte der *Zukunftskongress EXTEND 2011* auf die Aktivierung und Vernetzung breiterer Kreise. Dazu konnten mit Kurt Biedenkopf und Gerald Hüther international bekannte Impulsgeber gewonnen werden. Deren Gedanken zum Thema in diesem Sammelband nachzulesen sind. An der Veranstaltung nahmen insgesamt ca. 250 Menschen teil.<sup>4</sup>

#### *d) Regionale Handlungsansätze*

Weil, wie oben skizziert, eine Ursache unter vielen der vergleichsweise starken Abwanderung junger Menschen aus der Oberlausitz in andere Regionen Deutschlands auf einen Mangel typischer Weise „kreativen Milieus“ zugeschriebenen regionalen Merkmalen zurückgeführt werden konnte, war das Projekt „ADO“ auch bestrebt, einige weiterwirkende Impulse in dieser Hinsicht zu initiieren. Dabei konnten konkrete Projekte und Strukturen entwickelt werden, welche für die demografische Perspektive der Oberlausitz wirksam werden konnten:

- Entwicklung und Durchführung des Teilprojekts "Easy Good Economy: innovative und attraktive Arbeits- und Lebensperspektiven besonders für junge Frauen und Mütter". Details zum Ablauf des Pilotprojektes können im Text von Alexander Hennig an anderer Stelle in diesem Band nachgelesen werden.
- Konzipierung eines Masterstudiengangs "Transformationspiloten - integratives Regional- und Transformationsmanagement". Dieser wird seit September 2012 im Rahmen eines Folgeprojekts konkret vorbereitet. Mehr dazu siehe unter [www.hypertransformation.eu](http://www.hypertransformation.eu).
- Wissenschaftliche Begleitung der Strategieentwicklung im Landkreis Görlitz in Kooperation mit dem Kreisentwicklungsamt des Landkreises Görlitz. Zum Arbeitsprozess und seinen Ergebnissen siehe im Beitrag von Susanne Schwarzbach und Katrin Treffkorn in diesem Band.
- In Zusammenarbeit mit regionalen Unternehmen der Tourismus- und Gesundheitsbranche, sowie mit den an der Hochschule Zittau/Görlitz bereits etablierten Studiengängen „Kultur und Management“, „Management im Gesundheitswesen“ und „Tourismus“ wurde ein weitergehendes Projekt „Sinnreich - Forschungsnetzwerk für innovative Dienstleistungen im Kul-

---

<sup>3</sup> Mehr dazu siehe unter: <http://zukunft-oberlausitz.jimdo.com> .

<sup>4</sup> Ergebnisse aus den thematischen Workshops können unter: [www.extend2011.de](http://www.extend2011.de) nachgelesen werden.

tur- und Gesundheitstourismus“ entwickelt. Der Projektantrag wird derzeit im Sächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst geprüft.

- In Zusammenarbeit mit und Trägerschaft der Stadt Ebersbach-Neugersdorf entstand ein Folgeprojekt zur Etablierung und verbesserten Wirkung des im Aufbau befindlichen *Oberlausitzer Zukunftskonvents*.

### *Fazit*

Der Transfer von Wissen und Erfahrungen und die Erprobung der Wirksamkeit neuer Ansätze im Umgang mit den sich vollziehenden Transformationsprozessen zum Nutzen für die Region in für Wirtschaft und Administration relevanten Anwendungsfeldern war Ziel des ADO-Projektes. Die verschiedenen Praxisprojekte und Kooperationen, wie mit dem Landkreis Görlitz oder der regelmäßige Austausch im „Forum Runder Tisch“, sowie die jährlichen Fachtagungen zu Themen an der Schnittstelle von Transformationsforschung und Regionalentwicklung und die neuen Kommunikationsplattformen ermöglichten eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten des ADO-Akteursnetzwerkes.

Im Rahmen des Projektes konnten Eckpunkte möglicher Handlungsstrategien entworfen und diese mit zentralen Akteuren der Region kommuniziert werden. Dabei wurde aber auch deutlich, dass der Umsetzung neuer Ansätze in der Oberlausitz ganz unterschiedliche systemische wie mentale Blockaden sowie überregionale Hemmnisse durch übergeordnete Administrationen und Regelungsdichten entgegenstehen. Von deren Überwindung wird die zukünftige Entwicklung der Region maßgeblich abhängen, wenn den Risiken des demografischen Wandels begegnet und zugleich dessen Chancen für eine eigenständige Entwicklung der Oberlausitz genutzt werden sollen. Mit dem Ende der Förderlaufzeit werden deshalb wesentliche Bestandteile und Ergebnisse des Projekts – vor allem die Netzwerkarbeit mit regionalen Akteuren und die Kooperationen mit Entscheidungsträgern in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft – im Rahmen des Forschungsschwerpunkts Transformationsforschung an der Hochschule Zittau/Görlitz weitergeführt.

Darüber hinaus wird aufbauend auf den Ergebnissen und Erfahrungen des „ADO“-Projektes im Rahmen eines Forschungsprojektes zu „Faktoren der Regionalentwicklung“ an den Grundlagen einer modellhaften Simulation von maßgeblich für die Bestimmung von Chancen und Problemen im Transformationsprozess strukturschwacher Regionen verantwortlichen Faktoren gearbeitet. Dabei wird von einem Modell ausgegangen, das Einflüsse in insgesamt 10 Faktorenbereichen und deren Wirkzusammenhängen im „Instrumentkoffer der Regionalen Vorausschau“ zusammenfasst (neben dem demografischen Wandel sind dieses bspw. Wettbewerbsbedingungen, Transferabhängigkeiten, kritische Massen, administrative Rahmenbedingungen, Akteurskonstellationen, Qualität der Mit-

wirkung an regionalen Entscheidungsprozessen, Interpretation von Problemlösungsangeboten, von bestimmten Handlungsmustern und –modellen usw.)<sup>5</sup>. Auf dieser Grundlage soll folgend eine fallbezogene Darstellung von Prozessabläufen im Rahmen einer modellhaften Szenariensimulation möglich gemacht werden. Die mit der Modellierung und Aggregation gewonnenen empirischen Daten sollen zukünftig als Entscheidungshilfen für Regionalentwicklungsprozesse in Administration und Wirtschaftsunternehmen dienen können.

---

<sup>5</sup> Siehe hierzu verschiedene Beiträge von Prof. Dr. Eckehard Binas in „Wozu Region? Chancen und Probleme im Transformationsprozess strukturschwacher Regionen“, Band 5 der Reihe „Görlitzer Beiträge zu regionalen Transformationsprozessen“, Peter Lang Verlag 2010.