



WAS
GEMEINDEN
IN ZUKUNFT
BRAUCHEN

Arbeitsgruppe Gemeindeentwicklung Ergebnispapier

Inhalt

Einleitung	3
<i>Funktion Arbeitspapier</i>	
<i>Prolog Gemeinde entwickeln</i>	
Was Gemeinden in Zukunft brauchen?	12
<i>8 Handlungsfelder/Entwicklungsbereiche</i>	
<i>Hinweise/Links</i>	
Danksagung	26

Leo Baumfeld, Karl Reiner, ÖAR GmbH
mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Leader AG Gemeindeentwicklung

Stand: Jänner 2018 | Titelfoto: © ra2 studio - Fotolia

Einleitung

Funktion Ergebnispapier

Die Arbeitsgruppe Gemeindeentwicklung hat sich zwischen Dezember 2016 und November 2017 dreimal (Wels, Spittal/Drau und Salzburg) zum Erfahrungsaustausch zu den Zukunftsthemen der Gemeindeentwicklung getroffen.

1. Das Ergebnispapier ist das zusammengefasste **Ergebnis der AG Gemeindeentwicklung** – „lessons learned“.

Die Protokolle der Arbeitstreffen und Präsentationen zu Themen der Gemeindeentwicklung sind dazu ergänzende Ergebnisse.

2. **Leadership-Prinzipien** sind für die zukünftige Entwicklung der Gemeinden sehr wichtig.

Verantwortung bzw. Anforderungen der Gemeindeakteure und -akteurinnen sollten bewusstgemacht werden, nicht nur für Bürgermeister und Bürgermeisterinnen.

Eine Ausbildung für das Bürgermeisteramt wird als sinnvoll erachtet, bevor so ein wichtiges Amt bekleidet wird. Wichtig dafür ist daher auch eine entsprechende Bereitschaft für regelmäßige Qualifizierung/Weiterbildung.

3. Das Arbeitspapier könnte Grundlage für eine **Kurzfibel für Akteure** sein.

Welche Aufgaben hat die Gemeinde/Gemeindepolitik?

(als Ergänzung der Broschüre der Verwaltungsakademie, Ergänzung zu ÖROK-Partnerschaften)

Zielgruppen: Gemeinden, Gemeindebund, Gemeindeabteilungen der Länder,

Regionalplanungsgemeinschaften, Institutionen des ländlichen Raumes und persönlich für den ländlichen Raum engagierte Menschen.

Prolog Gemeinde entwickeln

Die Gemeinde - ein vertrauter Raum

- Es sind die Menschen¹, die die Gemeinde miteinander zu einem lebenswerten Raum entwickeln.
- Gemeinden sind jene Orte, wo Menschen einen Raum der Vertrautheit erschaffen und erleben. Sie sind normalerweise eingebettet in Familien, in Nachbarschaften, in Freizeitgruppen, in Religionsgemeinschaften und Freundeskreise. Das bedeutet, der Raum der Vertrautheit ist nicht ganz privat, aber er ist auch nicht ganz öffentlich. Jedoch findet er zu einem guten Teil im öffentlichen Raum statt.
- Gemeinden sind jene Orte, wo sich ihre Bewohner und Bewohnerinnen wünschen, dass der Alltag auch in technischer Hinsicht funktioniert. Konkret geht es dabei um die Wasserver- und entsorgung, die Mobilitätsmedien, die Schulen, Kinderbetreuung, Obsorge für ältere Menschen und die hoheitlichen Aufgaben, die die Gemeinde übernimmt bzw. verantwortet. Auch die Nahversorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs und Dienstleistungen innerhalb zumutbarer Distanzen machen Gemeinden aus.
- Gemeinden sind Wirtschaftsräume. Je mehr Arbeitsplätze eine Gemeinde anbieten kann, umso attraktiver ist die Gemeinde für die Bürgerinnen und Bürger in Bezug auf wohnortnahe Arbeitsplätze.
- Gemeinden sind jene Orte, wo die BürgerInnen unmittelbar die Möglichkeit haben in der Gestaltung ihres Lebensraums mitzuwirken. Hier kommt es darauf an, dass die politischen Parteien ein „Partnerschaftsangebot“ gegenüber ihren Bürgerinnen und Bürgern machen und nicht alles für sie erledigen.
- „Regionen mit Bevölkerungsrückgang“²:
Für die Auseinandersetzung und Bearbeitung der Phänomene von Regionen bzw. Gemeinden mit Bevölkerungsrückgang sollten nicht nur planerische, sondern auch andere Zugänge gewählt werden.
Dazu zählen eine sprachliche Sensibilisierung und Neu-Orientierung. Diese Neu-Orientierung beruht auf einer Bewertung und Beurteilung von Regionen, die über rein ökonomisch orientierte Ansätze hinausgehen und auch andere Aspekte der Lebensqualität integriert; ein bewusster Umgang mit der emotionalen Dimension des Themas ist erforderlich.
Spezielle Themen und Fragen: Wie können wir in einer Region bewusster mit Abschieden und Verlusten umgehen? Besserer Umgang mit den Abgewanderten, Öffnung für Zuwanderung - Selbstermächtigung zulassen und fördern, z.B. durch mehr Partizipation in regionalen Projekten und Prozessen.

¹ Hier wird bewusst der Begriff Menschen statt Bürgerinnen und Bürger verwendet, weil Menschen erst durch die Wahlberechtigung BürgerInnen einer Gemeinde (oder eines Staates) werden. Hier sind aber alle Menschen gemeint, sowohl Kinder und Jugendliche als auch Menschen, die aus anderen Gründen keine Wahlberechtigung haben.

² Bundeskanzleramt; Regionen mit Bevölkerungsrückgang, Experten-Impulspapier zu regional- und raumordnungspolitischen Entwicklungs- und Anpassungsstrategien, Wien 2016

Wichtige Herausforderungen

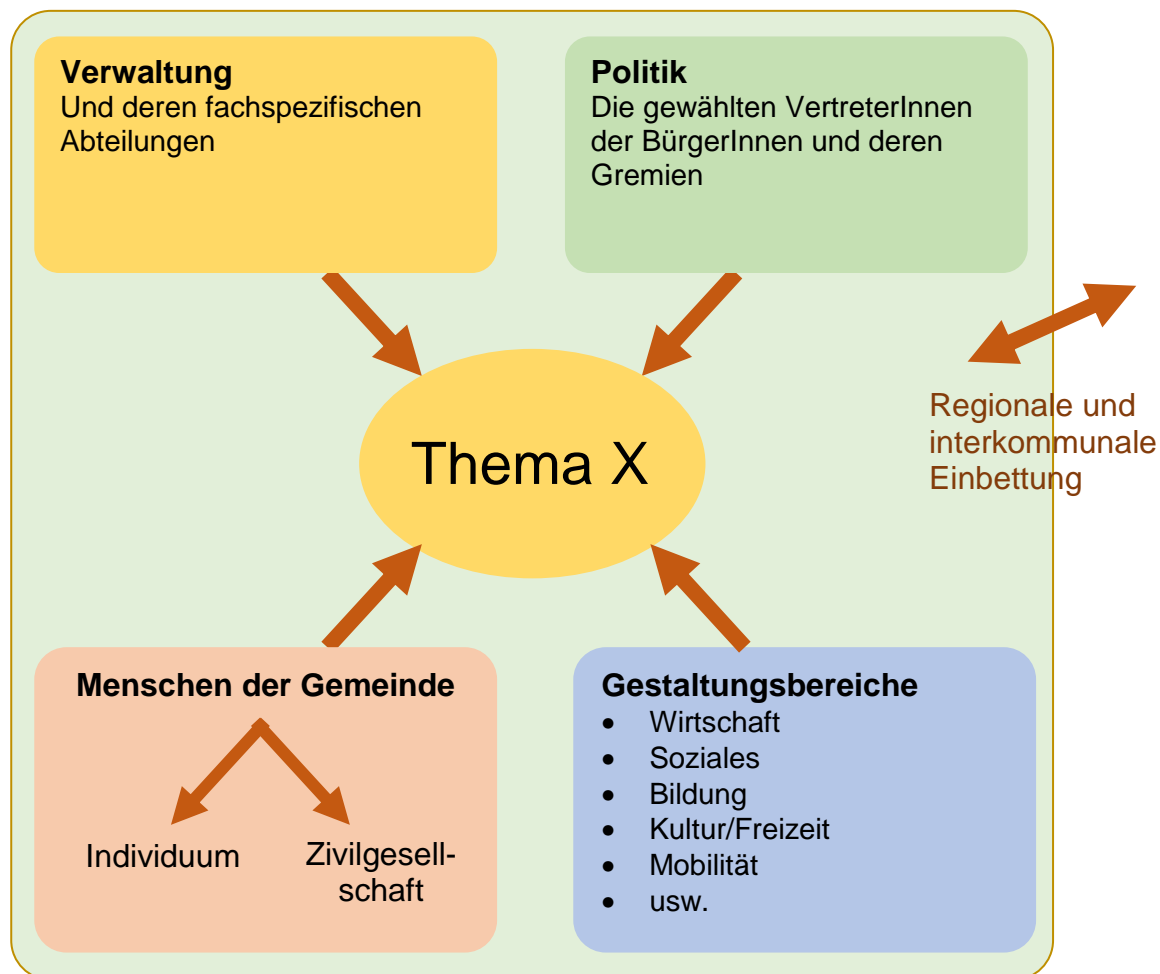
In der Arbeitsgruppe Gemeindeentwicklung haben wir einige wichtige Herausforderungen bearbeitet:

- Es braucht eine langfristige Entwicklungsstrategie/Masterplan für jede einzelne Gemeinde, aber auch interkommunale regionale Entwicklungsstrategien (fachlich fundiert, miteinander, ...)
- Der demografische Wandel erfordert eine Aufmerksamkeit auf eine altersgerechte Gestaltung der Gemeinde.
- Die wirtschaftliche und dynamische Entwicklung der Zentren erfordert noch mehr innovative Ansätze der Gemeinden am Land.
- Die Leerstände oder besser „ungenutzte Ressourcen“ insbesondere im Ortskern bieten neue Chancen für neue Dienstleistungen und Begegnungsräume.
- Die Politik der Gemeinde ist nicht bloß eine Angelegenheit der Parteien, sie bedarf des „Dritten Raums“ zum Einbezug der Bürgerinnen und Bürger.
- Um die zukünftigen Herausforderungen bewältigen zu können und qualifizierte Arbeitsplätze und kompetente Gemeindeverwaltungen sicherzustellen, können über Gemeindekooperationen hinaus Gemeindefusionen sinnvoll sein. Hierbei ist es jedoch besonders wichtig, dass die dörfliche und soziale Struktur der einzelnen Orte/Teilorte nachhaltig gesichert wird.
- Gemeindestrukturen sowie Gemeindeverbände sind an die neuen Herausforderungen anzupassen, weil heute ein Verband mehrere Aufgaben erfüllen kann.
- Über Gemeindekooperationen ist auf künftige Gemeindefusionen hinzuwirken, die schlussendlich sinnvolle Funktionsräume unter einem organisatorischen Dach bilden, jedoch mit Bedacht auf die dörflichen und sozialen Strukturen der Ortschaften.

Systempartner der Gemeindeentwicklung

Damit ein gutes Zusammenleben und Gestalten der Gesellschaft im Großen wie im Kleinen möglich ist, braucht es zwischen den Menschen und der Gesellschaft System-Akteure, die für das jeweilige Ganze Entscheidungen hervorbringen können. Diese System-Akteure stellen sicher, dass die relevanten Perspektiven für eine Entscheidung einbezogen sind. Sie sind die System-Partner für gute Entscheidungen.

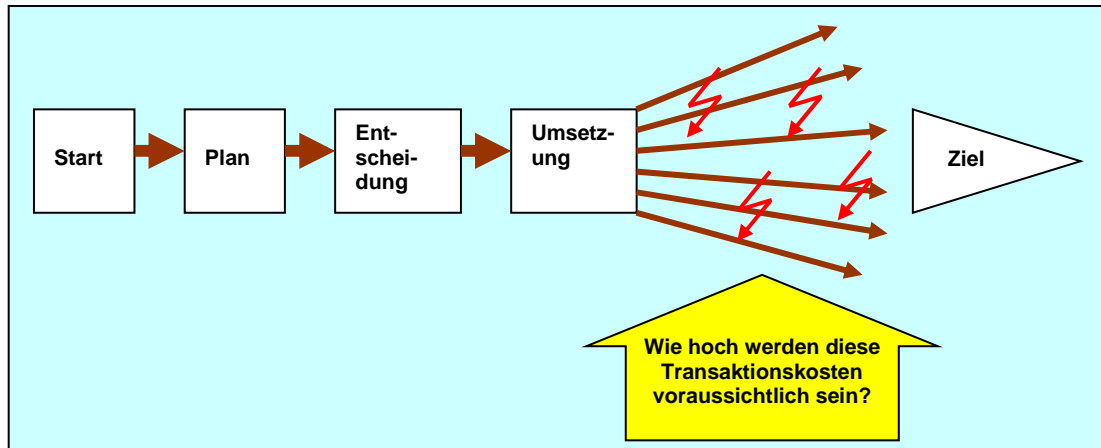
Für die Gemeinde sind folgende Systempartner von Bedeutung:



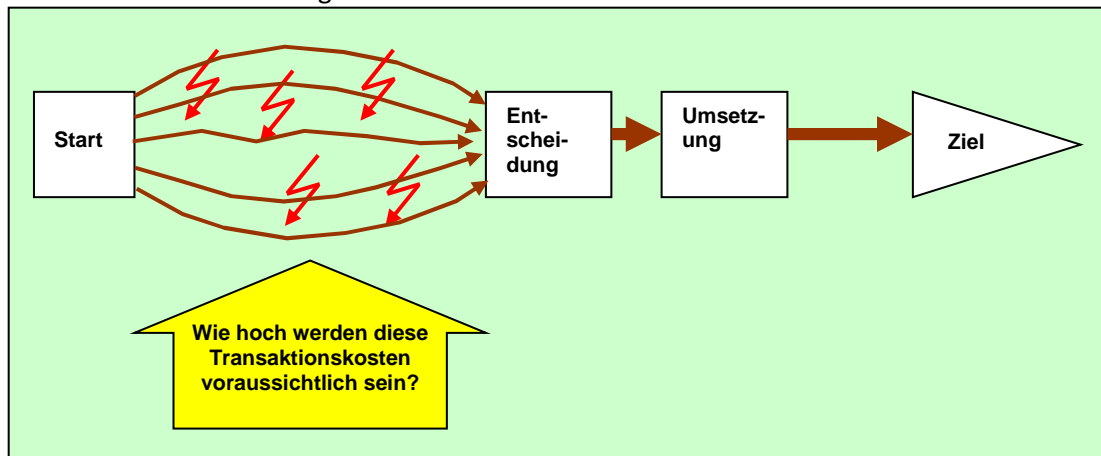
Egal, welches Thema gerade in einer Gemeinde eine Entscheidung braucht, die jeweils anderen sind immer in einer angemessenen Form eingebunden. Das jeweilige Thema beeinflusst die Konfiguration der Beteiligung. In der Regel gibt es einen Hauptakteur, das ist der Träger für ein Thema und dieser bindet die jeweils anderen ein. Diese Einbindung hat einen guten Grund: es senkt die Transaktionskosten einer Entscheidung. Transaktionskosten sind jene, die entstehen, wenn eine Entscheidung eine geringe Akzeptanz hat und deshalb Verzögerungen entstehen oder deshalb juristische Auseinandersetzungen folgen, die vermieden hätten werden können. Wenn eine Entscheidung sachliche Mängel hat, dann müssen Nachbesserungen durchgeführt werden, die zusätzliche Kosten erfordern.

Idealtypisch, so die Annahme, können durch die rechtzeitige und angemessene Einbindung die Transaktionskosten geringgehalten werden. Viele Themen bedürfen der Einbettung in die Region oder der Abstimmung und Kooperation mit den Nachbargemeinden. Das betrifft mitunter touristische Projekte, besonders aber Raumentwicklungsthemen. Auch diese Einbettung kann Kosten verringern.

Der Prozess ohne angemessene Einbindung der relevanten Akteure:



Der Prozess mit Einbindung der relevanten Akteure:



Selbstverständlich entstehen auch bei rechtzeitiger Einbindung der relevanten Akteure und Akteurinnen Kosten, jedoch wird davon ausgegangen, dass diese niedriger sind als jene ohne angemessene Einbindung.

Die Politik

Mit Politik der Gemeinde meinen wir hier die **Organe der Gemeinde**, das sind

- Der Gemeinderat (Gemeindevertretung) als beschließendes und überwachendes Organ
- Der Gemeindevorstand (Stadtrat) als vollziehendes Organ mit seinen Ausschüssen als beratende oder vorbereitende Organe und
- Der/die Bürgermeister/in als vollziehendes Organ im übertragenen Wirkungsbereich

Wir meinen mit Politik auch die **politischen Parteien**, die politische Interessen artikulieren und vertreten.

Die Politik entscheidet über das, WAS in der Gemeinde geschehen soll.

Die Politik erhält ihre Legitimation vom Volk/Gemeindebürgerinnen und -bürgern.

Die Verwaltung

Der Verwaltung obliegt das ordnungsgemäße, lösungsorientierte, bürgerorientierte und auf die politisch gesetzten Schwerpunkte orientierte Management der Verwaltung.

Dabei wickelt sie den eigenen und den übertragenen Wirkungsbereich der Gemeinde im Sinne dieser Orientierungen ab.

Gemeinden erledigen wichtige Aufgaben im eigenen Wirkungsbereich auch als Verband (z.B. im Schulbereich, im Ver- und Entsorgungsbereich, im Sozialbereich, Standesamt). Diese Aufgaben werden hier ebenso der Verwaltung zugeordnet, weil diese Verbände ebenso nach den oben genannten Orientierungen gemanagt werden müssen.

Die Verwaltung unterstützt die Gemeinde bei der Aufbereitung und bei der Umsetzung der Aufgaben. *Ihre Legitimation kommt vom Gesetz.*

Menschen in der Gemeinde

Wie weiter oben schon angemerkt sehen wir als Menschen, die bei Entscheidungen eingebunden werden sollen und können, einfach alle Menschen, die in einer Gemeinde wohnen, arbeiten, wirtschaften und einfach den Mittelpunkt ihrer Lebensbeziehungen hier haben. Dies betrifft nicht nur die Bürgerinnen und Bürger, die dadurch Gemeindeglieder werden, weil sie das Wahlrecht genießen. Denn mitunter ist es auch wichtig die Perspektiven von Kindern und Jugendlichen, oder jene von Migrantinnen und Migranten, die (noch) kein Wahlrecht haben einzubinden.

Jedoch gehen wir hier auch von einem erweiterten Bürgerinnenbegriff aus. Als Bürger verstehen wir sowohl die individuellen Akteure und Wähler als auch die etablierten kollektiven Formen, wie Vereine oder Netzwerke von Bürgerinnen und Bürgern - Bürgerinnen und Bürger also, die sich dauerhaft zu Gruppen, Vereinen und Interessensgemeinschaften für spezielle Themen, Anliegen der Zivilgesellschaft zusammenschließen und deren Umsetzung so gemeinschaftlich organisieren.

Die Bürgerinnen und Bürger sind im Idealfall auch „punktuell“ *Ratgeber* und *Mitgestalter* von Gemeindeinitiativen bzw. -aufgaben, sie partizipieren.

Als *Mitgestalter* bieten Bürger Rat und Akzeptanz für Gemeindevorhaben an.

Die Bürger sind aber auch *Selbstgestalter* ihrer eigenen Angelegenheiten und als solche bedürfen sie mitunter der Kooperation von Verwaltung, Politik und der Vertreter funktionaler Bereiche (Bildung, Wirtschaft, usw.)

Die zivilgesellschaftlich etablierten Bürger entscheiden in ihren eigenen Angelegenheiten das OB, WAS und WIE sie etwas machen. *Ihre Legitimation kommt durch den Wohnsitz im Sinne des Meldegesetzes oder des Wahlrechtes in einer Gemeinde.*

Es ist jedoch darauf zu achten, dass die eigentliche Gemeindevertretung dadurch nicht unterminiert wird und sich verschiedene Menschen mitunter immer nur partiellen (Eigen)Interessen widmen und so den Mandatären die Motivation für die Ausübung einer politischen Funktion, die alle Lebensbereiche umfasst, genommen wird.

Akteure der Gestaltungsbereiche

Die Akteure der Gestaltungsbereiche sind jene, die in der Gesellschaft wichtige Funktionen erfüllen, daher können sie als gesellschaftliche Funktionssysteme bezeichnet werden. Wichtige Funktionssysteme sind die Wirtschaft, die Bildung, die Kultur, die Religion, die Sicherheit, die Rechtsprechung und andere mehr. Die Politik stellt ebenso ein Funktionssystem dar, diese haben wir aber im System Gemeinde extra verortet, weil sie die Aufgabe hat, die Rahmenbedingungen für die anderen Funktionssysteme zu setzen.

Jedoch kann aus der Sicht der Gemeindeebene die Politik der Landesebene oder die Landesverwaltung als ein relevanter Akteur eingebunden werden, wenn dessen Perspektive dazu hilft eine gute Entscheidung hervorzubringen.

Bei größeren Umwälzungen können vorübergehend neue Funktionssysteme entstehen, wie z.B. das Thema Mobilität und Digitalisierung, wo gerade der technische Wandel neue Möglichkeiten eröffnet und mitunter schädliche Nebenwirkungen verringert oder besser vermieden werden sollen. Funktionssysteme bilden Organisationen heraus, die als Akteure zur Beteiligung adressiert werden können. Z.B. die Organisationen der Wirtschaft sind die Unternehmen, aber auch die Unternehmensverbände, Unternehmensnetzwerke oder Cluster. Auch unternehmensnahe Dienstleister, wie die Wirtschaftskammer, Bildungseinrichtungen, Wirtschaftsanwälte udgl. gehören diesem Funktionssystem an. Genauso können auch die Organisationen anderer Funktionssysteme identifiziert werden. Nur durch ihre Organisationen können in Funktionssystemen Entscheidungen hervorgebracht werden.

Die Komplementarität der vier System-Partner

Die vier System-Partner auf Gemeindeebene begegnen sich häufig komplementär, weil sie nach unterschiedlichen Rationalitäten agieren. Diese unterschiedliche Rationalität entspringt dem unterschiedlichen Legitimationspfaden, nach denen sie sich richten müssen.

Die Politik ist durch das Volk gewählt und die Parteien genießen je nach Zuspruch einen entsprechenden Einfluss, um Interessen zu vertreten.

Die Verwaltung ist zwar weisungsgebunden an den Bürgermeister, aber sie ist in Bezug auf die Interessen neutral und vor allem verpflichtet nach der Logik der Rechtmäßigkeit zu agieren.

Die Menschen der Gemeinde und BürgerInnen, sind dann, wenn sie selbst als Gestalter ihres Umfeldes oder ihrer Interessen agieren durch sich selbst legitimiert. Ihre Logik ist die effiziente Umsetzung ihrer Vorhaben, und sie brauchen die Gemeinde, um die Rechtssicherheit ihrer Vorhaben zu gewährleisten.

Die Akteure der Funktionssysteme sind ebenso durch sich selbst legitimiert.

Beispiele der komplementären Zusammenarbeit	Die Muster der Zusammenarbeit
<p>Masterplan für Gemeinde</p> <p>Wenn die Gemeinde einen umfassenden oder einen themenfokussierten Masterplan ausarbeitet, dann liegt die Verantwortung bei der Politik, aber sie lässt sich dabei durch das Fachwissen der Verwaltung unterstützen und durch das Fachwissen UND die Bedarfe (Interessen) der BürgerInnen und AkteurInnen der Gestaltungsbereiche beraten bzw. leiten</p>	
<p>Kanalbau</p> <p>Häufig werden öffentliche Investitionen an externe Generalunternehmen vergeben. Die Gemeinde(n) haben für deren Handeln als deren Auftraggeber die Hauptverantwortung! Dies betrifft auch die Einbindung/den Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie den Akteuren der Gestaltungsbereiche.</p> <p>Die Bürgerinnen und Bürger können als Resonanzgebende beteiligt sein.</p>	

<p>Eine Initiative der Schulen</p> <p>Wenn die Schulen der Gemeinde ein gemeindeweites Projekt initiieren (z.B. zum Thema Integration), dann sind die Schulen der Hauptakteur des Projektes, aber die Politik, die Bürger und Akteur der Gestaltungsbereiche sind sinnvollerweise in verschiedenen Rollen eingebunden.</p>	
<p>BürgerInnen-Beachvolleyballplatz</p> <p>BürgerInnen organisieren sich einen Beachvolleyballplatz. Sie investieren und brauchen die Zusammenarbeit mit der Verwaltung und mitunter die Unterstützung durch die Politik sowie ev. auch Akteure der Gestaltungsbereiche (z.B. Sponsoren)</p>	
<p>Wirtschaftsinitiative</p> <p><i>(als eine Gruppe aus den Gestaltungsbereichen)</i> Eine Gruppe von Menschen will den Leerstand im Gemeindezentrum durch geteilte Büroräume, Werkstätten für kleine Unternehmen oder Einpersonen-Unternehmen, ein Sozialprojekt und eine kulturelle Initiative minimieren. (Beispiel „Dorfplatz in St. Andrä-Wördern“) Die anderen Akteure gelten hierbei als Unterstützer.</p>	

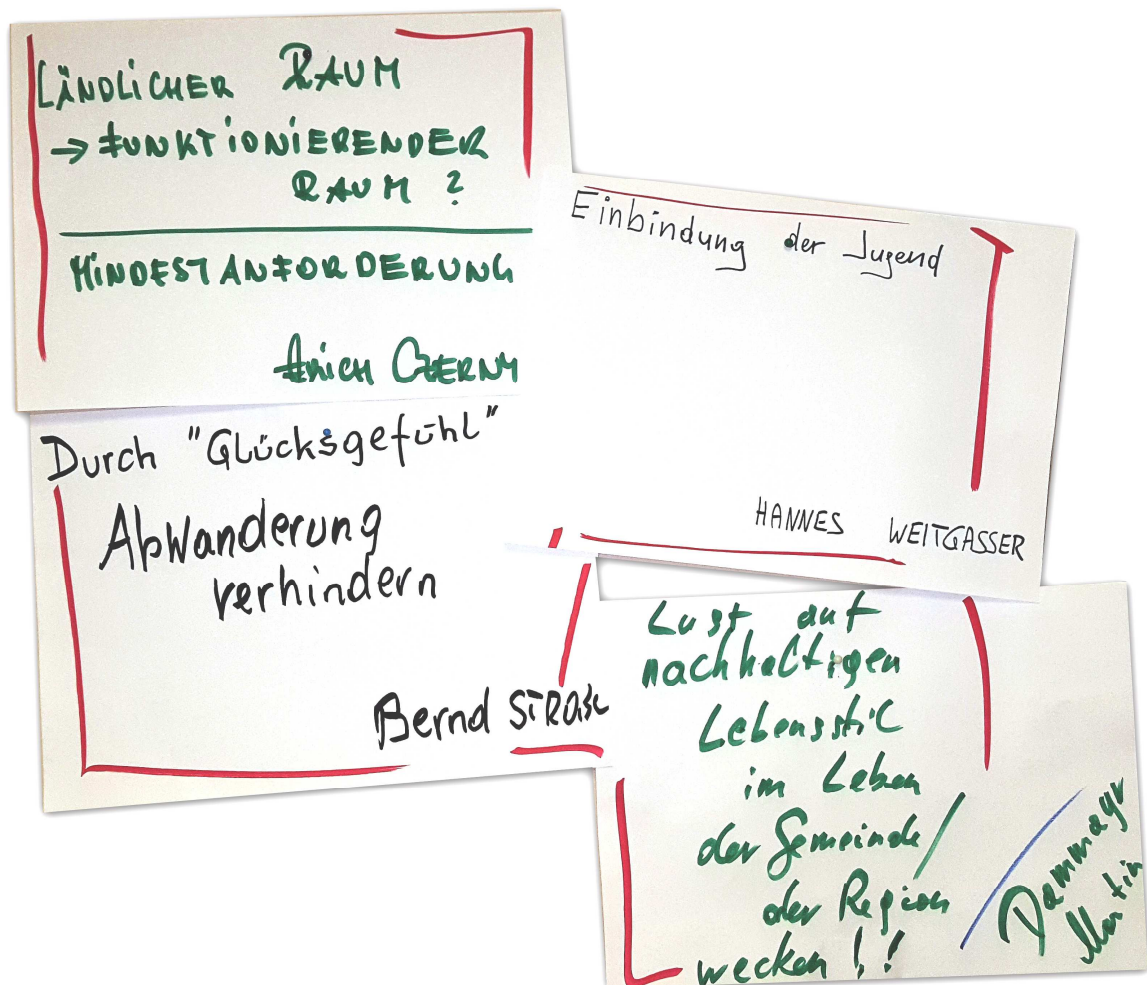
Wir meinen, dass es Sinn macht, diese vier „Kompetenzfelder“, welche auch die unterschiedlichen Logiken in der Zusammenarbeit in der Gemeinde repräsentieren, soweit wie möglich zu nutzen und für die jeweiligen Projekte die passende Beteiligungsform zu finden.

Neben dieser grundlegenden Kooperation erachten wir die kooperative Einbettung der Gemeinde in der Region, eine Positionierung der Gemeinde in der Region mit seinen Attraktoren, die Förderung der Gemeinschaft und einer WIR-Kultur und die Sicherung von Funktionsräumen als wichtige Aufgaben der Gemeinde.

Was Gemeinden brauchen?

In unseren Reflexionen der Arbeitsgruppe haben wir besonders folgende Aspekte/ Handlungsebenen/Entwicklungsbereiche angesprochen, die die Gemeinden brauchen bzw. beherzigen sollten:

1. Vision/Leitbild/Gemeindeentwicklungsstrategie
2. Attraktive örtliche und virtuelle Räume
3. Eine innovative Gestaltung des Wirtschaftsraums
4. Mobilität auf dem Land
5. Nahe Versorgung in der Gemeinde
6. Die geteilte Verantwortung in der Gemeinde
7. Positive Rahmenbedingungen für eine politische Gestaltung
8. Leadership



1. Vision/Leitbild/Gemeindeentwicklungsstrategie

Integrierte Gemeindestrategien mit interkommunalen Planungsansätzen sind für eine Zukunftsorientierung wesentlich. Diese Strategien und Zielsetzungen sollen **miteinander erarbeitet** (Gemeindeklausur, Schaffung eines Klimas/Aufbruchstimmung, ...) werden und alle **relevanten Entwicklungsbereiche** (Raumordnung, Wirtschaft, Infrastruktur, Mobilität; Partizipation, ...) enthalten. Diese Ziele sollen regelmäßig evaluiert werden.

Es gibt natürlich in den einzelnen Bundesländern bereits diverse Ansätze und rechtliche Rahmenbedingungen (Raumordnung, AGENDA21, Ortszentrumentwicklung, Wirtschafts-/Infrastrukturförderung, etc.), deren Erfahrungen es zu nutzen gilt. derzeitigen Gemeindestrukturen sind zu evaluieren und wenn notwendig zu reformieren (Gemeindefusionen sind notwendigenfalls einzuleiten), solange noch gehandelt werden kann und nicht muss.

Es braucht aber auch neue kreative und nachhaltigere Ansätze für die Sicherung der zentralen Funktionen Arbeit, Versorgung, Mobilität, Verkehrsinfrastruktur, Bürgerservice (siehe dazu auch nachfolgende Zukunftsaspekte/Forderungen).

Raumplanung ist dabei zentral. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die sparsamere/nachhaltige Nutzung von Ressourcen (u.a. des Bodens). Österreich liegt hier im europäischen Vergleich unterdurchschnittlich. Zukünftig gilt es interkommunale/regionale Planungs- und Entwicklungsansätze der Flächennutzung (wie etwa in Form von Flächenkonten, gemeinsamer Standortentwicklung, interkommunaler ÖEKs, Mobilität/Verkehrsinfrastruktur, ...) zu forcieren. Es braucht hier Einschränkungen und Ausgleich zwischen Gunst- und Ungunstlagen aber keine Überbürokratisierung.



Agiles Vorgehen beim Planungsprozess. Projekte in der Planung räumlich verorten und Wirkungen abschätzen (Wirtschaft, Naturraum, Energieverbrauch etc.)

Wichtig ist auch das Planungsverständnis der Akteure!

Die Qualität der Planung soll definiert werden, daher ist ein klarer Orientierungsrahmen von Nöten, z.B. mittels Leitfäden für räumliche Entwicklungskonzepte (Inhalte, Prozesse, rechtliche Rahmenbedingungen, Förderungsrichtlinien, Darstellung der Planungs-/Entwicklungshierarchie, ...). Dafür sollen bereits vorhandene Leitbilder bzw. Leitfäden genutzt werden.

Hinweise/Beispiele/links

- ÖREK-Partnerschaften: <http://www.oerok.gv.at/raum-region/oesterreichisches-raumentwicklungskonzept/oerek-2011/oerek-partnerschaften/aktuelle-partnerschaften.html>
- Kommunale Audits: <https://www.communalaudit.at/>
- Leitfaden für örtliche bzw. regionale Entwicklungsstrategien: <http://www.raumordnung-noe.at/index.php?id=25>; <https://www.vorarlberg.at/pdf/21dasrek-leitfadenfuergem.pdf>; <http://www.raumplanung.steiermark.at/cms/beitrag/10212475/61637891/>
- Beteiligung: <https://zukunftsradengapa.wordpress.com/>; www.dorfplatz-staw.net
- Initiative „SMART Villages Europe“: https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/rural-development-2014-2020/looking-ahead/rur-dev-small-villages_en.pdf
- Flächenkonto: <http://www.donau-boehmerwald.info/voi-lebm/verbuednete/projektdetails/regionales-flaechenkonto.html>
- Weissbuch Innenstadt: https://www.staedtebund.gv.at/fileadmin/USERDATA/Service/Dokumente/_Weissbuch_2409_WEB.pdf
- Zukunftsorte: <http://www.zukunftsorte.at/>
- www.marktplatzdergenerationen.de

2. Attraktive örtliche und virtuelle Räume

- a) Einen öffentlichen Raum der in gestalterischer und in sozialer Hinsicht Begegnung und Vertrautheit fördert. Diese Microräume leben von einer Atmosphäre, die es Nutzenden nahelegt, den Raum wieder und wieder zu nutzen und dabei alle Generationen miteinschließt. Wesentlich dafür sind auch die Grund(infra-)struktur und die Sicherung, Wiedererschaffung von lebendigen Ortszentren.
- b) Die Erhaltung der dörflichen und sozialen Strukturen der Orte ist oberstes Gebot.
- c) Einen virtuellen Raum in kommunikativer und austauschender Hinsicht. Dieser ist in Form etablierter sozialer, aber auch neuer Medien- und Kommunikationsformen zu gestalten und soll der Situation Rechnung tragen, dass Gemeindeglieder heute durch Arbeit und Freizeit mobiler sind und sogar „weltweit“ unterwegs sind, aber den Bezug zu den Themen, Anliegen, täglichen Emotionen ihrer Heimat nicht verlieren sollten.

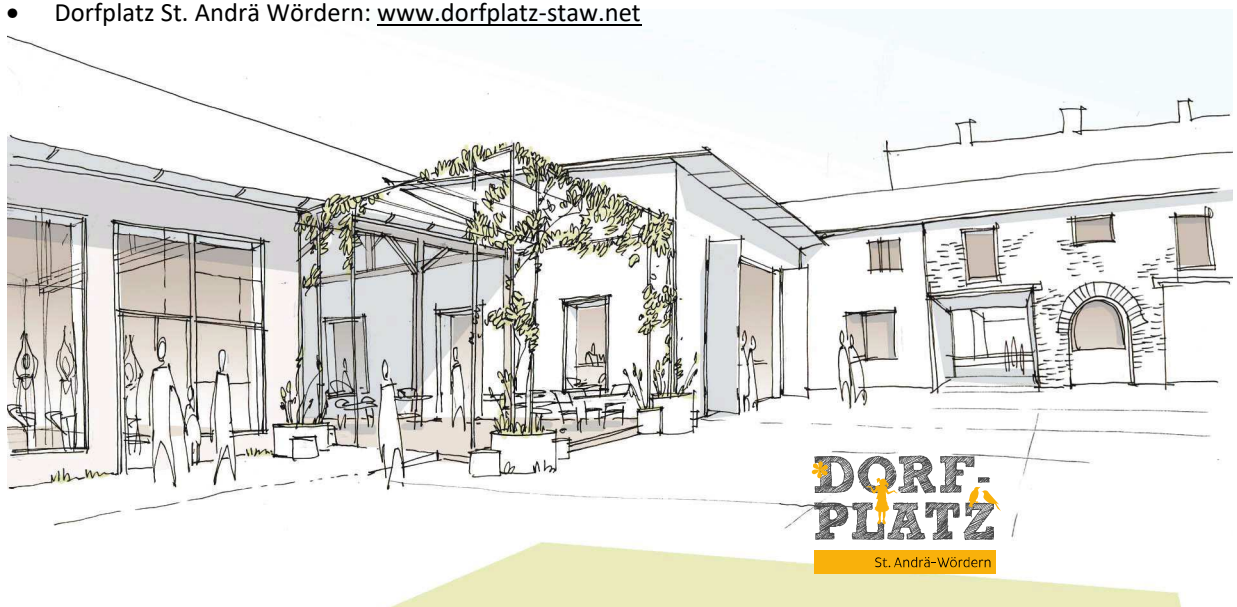
Die Attraktivität der Gemeinden hat in hohem Maße mit der Qualität der Räume/Plätze/Landschaft und Gebäude/Orts- und Stadtbild zu tun. Dies gilt für Bewohner und Gäste.

Dies bedeutet Innovation (soziale und gestalterische Innovation) durch Architektur, Bauqualität, soziale Anregungen, kulturelle Events, ... zu fördern.

Dabei kann Partizipation der Bürgerinnen und Bürger zur Qualität und vor allem zur Akzeptanz/Identität beitragen. Beteiligung erfordert jedoch Ressourcen und Raum.

Hinweise/Beispiele/links

- <https://www.facebook.com/leerstandskonferenz>; <http://www.leerstandskonferenz.at/home.html>
- Aktion Zentrumsentwicklung NÖ: http://www.raumordnung-noe.at/fileadmin/root_raumordnung/infostand/dorf_und_stadterneuerung_nafes/Begleitfolder_Ausstellung.pdf; http://www.netteam.at/gemeinden/user/31912/dokumente/st_STERN_Hzgb_Zentrumsentw_2-9-2015.pdf
- Ortsentwicklung Gaschurn: <https://zukunftslandengapa.wordpress.com/>
- Dorfplatz St. Andrä Wördern: www.dorfplatz-staw.net



3. Eine innovative Gestaltung des Wirtschaftsraums

Eine innovative Gestaltung des Wirtschaftsraums Gemeinde bedeutet eine bewusste Standortpolitik zu betreiben. Dies beinhaltet aus unserer Sicht eine längerfristige und beteiligungsorientierte Planung und Zielorientierung des Standortes zu gewährleisten.

Dabei denken wir an:

- Kompetente Grundlagenarbeit, ausgehend vom Leitbild über das räumliche Entwicklungskonzept bis hin zum Flächenwidmungs- und Bebauungsplan.
- Technische Infrastruktur/Digitalisierung und die entsprechende „Software“,
- an eine längerfristige Flächensicherung,
- an eine Einbettung der Flächensicherung in den regionalen Kontext, wenn möglich auch eine interkommunale Kooperation,
- an die Unterstützung der Unternehmen bei deren Kooperation untereinander sowie
- an die Förderung innovativer neuer Formen gemeinschaftlicher Initiativen wie ein Dorfplatz-Modell, ein Otelo (Offenes Technologielabor) oder andere Formen einer neuen WIR-Kultur.
- andie besondere Beachtung von Stärken und Schwächen von Gemeinden, sodass hier regional und örtlich angepasste Innovationen entstehen können!

Eine kommunale Wirtschaftspolitik ist nicht bloß eine Politik mit den Wirtschaftstreibenden, denn die Betriebe brauchen einen „fruchtbaren Boden“, auf dem sie ihre Wirkung entfalten können. Das sind die Bürger und die Gemeinde selbst als Konsumenten, das ist das Klima für ein partnerschaftliches Miteinander, das ist eine rasche und kompetente Behördenabwicklung, das ist die Aufmerksamkeit auf ökologische Erfordernisse und sozial gestaltete Tauschverhältnisse zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden.

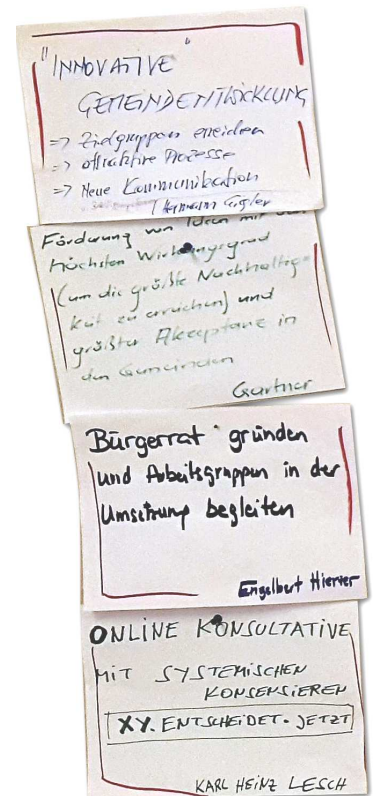
Die Betriebe dabei zu unterstützen, wie sie selbst eine attraktive Arbeitgebermarke sein können ist uns wichtig. Beispielsweise sind Themen der Gesundheitsförderung, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (mit ev. pflegenden Angehörigen), die Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung sowie ein vorausschauendes Personalmanagement fördernde Aspekte ein attraktiver Arbeitsort zu sein. Die Gemeindepolitik kann diesbezüglich eine „anstupsende“ Funktion haben.

Gerade im ländlichen Bereich werden Ganzjahresarbeitszeitmodelle benötigt. Vom Handwerks- bis zum Tourismusbetrieb in den ländlichen Regionen sind solche Arbeitsmodelle notwendig, um ganzjährig ein gesichertes Einkommen sicherzustellen und vor Ort attraktive Arbeitsplätze anbieten zu können. Dann wohnen die Menschen auch dort und verursachen kein Mobilitätsproblem und beleben die Region.

Ein Branchen-Mix in der Gemeinde erhöht die Attraktivität eines Wirtschaftsstandortes. Der Beitrag der Wirtschaft zur strategischen Positionierung der Gemeinde braucht hohe Aufmerksamkeit. Die Möglichkeiten für betriebliche Kooperationen bei Produktion, Produktentwicklung und Vertrieb sollen genutzt werden.

Hinweise/Beispiele/links

- <https://www.aws.at/gruenden/entrepreneur-in-werden/geschaeftsidee-entwickeln/>
- Arbeitgeberzusammenschlüsse: www.ressourcenzentrum.at
- Dorfplatz St. Andrä Wördern: www.dorfplatz-staw.net



4. Mobilität auf dem Land

Mobilität bzw. rasche und mit der Stadt und den Zentren vergleichbare Erreichbarkeit ist für die ländliche Entwicklung zentral. Nur mit entsprechenden Mobilitätslösungen wird das „Überleben“ der Peripherie gesichert. Nicht die Wegstrecke, sondern der Zeitbedarf für diese und auch der Komfort des ÖV sind relevant.

Klarheit über die Situation des Angebots und die Mobilitätsbedürfnisse sowie angepasste, flexible Zukunftslösungen für den ländlichen Raum sind eine dauernde Herausforderung, wobei hier autonomes Fahren oder digitale Vernetzungen von Verkehrsteilnehmern ein „verdichtetes“ Mobilitätsangebot schaffen können!

Im Mobilitätsbereich geht es einerseits für die Sicherung und Verbesserung der Erreichbarkeit der wichtigsten Ziele (Bildung, Arbeit, Nahversorgung), andererseits auch im Sinne einer Nachhaltigkeitsstrategie. Verkehrsmittel/Kraftfahrzeuge sind ein Hauptverursacher von umweltschädlichen Emissionen (CO₂, NO_x, Lärm, Staub). Wesentlich sind dabei innovative Lösungen für den ruhenden Verkehr (Parkraumbewirtschaftung) und Langsamverkehr (attraktive Fußwegverbindungen, Radverkehr etc.).

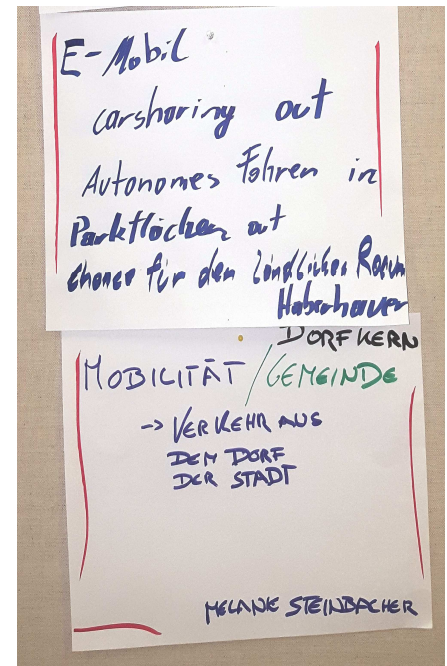
Bei der Verkehrsplanung ist auf das Ortsbild und den Flächenverbrauch Rücksicht zu nehmen, da sich dies auf die Attraktivität der Orte und den nachhaltigen Umgang mit dem Boden auswirkt.

Neben den Bewohnern des ländlichen Raumes betrifft dies auch die Gäste. Tourismus ist eine wichtige Einkommensquelle. Nachhaltigkeit wird auch im Tourismus immer wichtiger und damit auch das Thema „sanfte Mobilität“. Immer mehr Menschen wollen klimaschonend reisen, weshalb im Rahmen sanft-mobiler Tourismusprojekte die Gästeansprüche an den autofreien Urlaub erfüllt werden müssen. Dabei ist auch zu berücksichtigen/ein Potenzial, dass viele jüngere Menschen keine KFZ und auch keinen Führerschein mehr haben.

Beim Thema Mobilität und Nachhaltigkeit geht es um die Schonung einer der wichtigsten Grundlage des Tourismus – der Natur. Neben dieser ökologischen Dimension gilt es aber auch die soziale und die ökonomische Dimension zu berücksichtigen.

Ein wichtiges Thema ist es in diesem Zusammenhang auch, nachhaltigere Formen der Mobilität, wie „E-Mobilität“ zu stärken. Denn: Mit günstigeren E-Autos, E-Carsharing-Systemen und verbesserter E-Infrastruktur (Ökostromtankstellen) kommt die E-Mobilität langsam auch im ländlichen Raum an und leistet auch einen Beitrag zur Erreichbarkeit und Nachhaltigkeit (Stichwort Beitrag Klimaveränderung).

Ob die E-Mobilität oder doch andere Innovation die richtigere Lösung sind, kann aktuell noch nicht abschließend geklärt werden. Bei einem Vollausbau der E-Mobilität ist jedenfalls die Dimensionierung der Versorgungsleitungen zu berücksichtigen. Zudem verringert diese Art der KFZ-Mobilität den Verkehr nicht nachhaltig. Daher kommt dem Ausbau der Bahninfrastruktur (siehe Schweiz) bis in die Talschaften/Peripherie große Bedeutung zu. So können Ballungsräume und diese Räume komfortabel und zweckmäßig verbunden und die Menschen außerhalb der Ballungszentren wohnen bleiben.



Dabei kommt der Stärkung vorhandener Initiativen und Mobilitätsangebote, der Verbreitung von Wissen über innovative Ansätze und der Diskussion über Anforderungen der Zukunft der Mobilität 4.0 (z.B. Thema „autonomes Fahren und Konsequenzen für den ländlichen Raum“) große Bedeutung zu. Voraussetzung dafür sind eine verantwortungsvolle Entwicklung der Digitalisierung und der forcierte Ausbau der Breitbandinfrastruktur.

Organisatorisch sollten die Möglichkeiten des Mobilitätsmanagements bzw. von Mobilitätszentralen auf lokaler und regionaler Ebene und entsprechender Fördermöglichkeiten (klimaaktiv:mobil) genutzt werden.

Für Änderungen für eine ressourcenschonende Mobilität wird es noch stärker ein Umdenken der Entscheidungsträger und der Bevölkerung brauchen. Dabei ist verstärkt die Schnittstellenproblematik (Land-Region-Gemeinden) zu beachten.

Hinweise/Beispiele/links

- Leitfaden Tourismus & Mobilität, Kärnten-Shuttle: www.kaerntenshuttle.at
- Broschüre „Mobilität im Ländlichen Raum (Leader Konferenz): <http://www.netzwerk-land.at/leader/veranstaltungen/downloads-veranstaltung/iw-mobilitaet/tagungsband>
- Klima-Aktiv-Mobil; Klimaenergieregionen: <https://www.klimaaktiv.at/mobilitaet.html>
- VCÖ-fact sheets: <https://www.vcoe.at/publikationen/vcoe-factsheets>

5. Nahe Versorgung in der Gemeinde, die alle Generationen einschließt

Die demografische Entwicklung und die Abwanderung erfordern eine hohe Aufmerksamkeit der Gemeinde auf eine ausgewogene „Versorgungspolitik“.

Angesichts der demografischen Entwicklung ändern sich die Versorgungsbedarfe im Vergleich zu früheren Jahren grundlegend.

Digitalisierung, Fahrverkauf und Zustelldienste auf Basis von Online und Delivery Services bringen aber auch neue Möglichkeiten mit sich! Hier sollten neben Geschäftsräumlichkeiten auch Bestell- und Zustellungsmodelle entwickelt werden.

Die Aufrechterhaltung oder in manchen Gemeinden die Neuentwicklung von Begegnungsräumen, die barrierefrei zugänglich sind, wird unabdingbar. In manchen Gemeinden sind herkömmliche Nahversorger geschäftlich nicht mehr aufrecht zu halten.

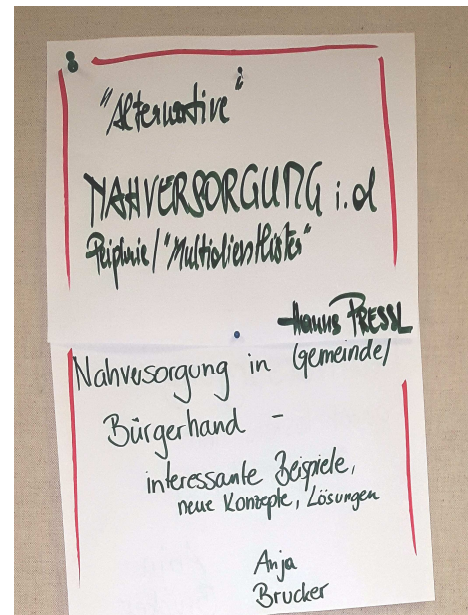
Daher sind neue Formen des kooperativen Handelns erforderlich, die den Akt des Tauschens zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager nicht bloß auf das Geschäft reduzieren, sondern beide gleichzeitig eine strategische Partnerschaft eingehen lassen, die sie über das Geschäft hinaus bindet. Ein Nahversorgungsgeschäft, welches durch engagierte Bürgerinnen und Bürger mitbetrieben wird, ein Gasthaus, welches in der Gemeinde bewusst gebucht wird, um Familienfeste und Vereinsfeiern durchzuführen, ein Arzneimittelverteiler-Service, der durch ein Geschäft mitbetrieben wird udgl. sind neue Formen der Kooperation, die einst verloren gegangene Versorgungsfunktionen wieder einzurichten. Vielfältige Formen der Nachbarschaftshilfe gerade im pflegerischen Bereich beispielsweise für vorübergehend kranke Menschen oder für körperlich beeinträchtigte Personen und Menschen mit beginnender Demenzerkrankung erhalten die Möglichkeit, möglichst lange in der vertrauten Umgebung und sozialen Einbettung leben zu können.

In vielen Gemeinden leben Menschen mit migrantischem Hintergrund, die eine neue Heimat suchen. Diesen Menschen die Möglichkeit zu geben, sich niedrigschwellig in den Arbeitsmarkt zu integrieren, sie dabei zu unterstützen die Sprache zu lernen, ihre Kompetenzen mit anderen zu teilen, erfordert die Aufmerksamkeit der Gemeinde und der gesamten Bevölkerung einer Gemeinde. Großkonzerne werden „verpflichtet“ für kleinere Orten die Nahversorgung (Patenschaften), zu sichern, nicht nur an attraktiven Standorten („deal“ aushandeln). Ist auch Teil der Raumordnung. Im Sinne sparsamen Umganges mit Boden sollten Leerstände auch im Zentrum genutzt werden und Erweiterungen nur mit entsprechenden Auflagen ermöglicht werden.

Auch bei Lösungen für eine attraktive Nahversorgung sollte das Kirchturmdenken vermieden werden. Es gilt zu schauen, wer was anbieten kann. Nicht jede Gemeinde muss alle Dienstleistungen anbieten. Gemeindeübergreifende Lösungen sind gefragt.

Hinweise/Beispiele/links

- Beispiel Link Nahversorger Gemeinde Nenzing: <http://www.marktgemeinde-nenzing.com//daten/5/Downloads/Bürgerinfo/Nahversorgerliste.pdf>
- Minihofladen Ardagger: <https://ardagger.gv.at/ab-hof-verkauf/company/minihofladen-stephanshart>
- <http://www.leerstandskonferenz.at/home.html>

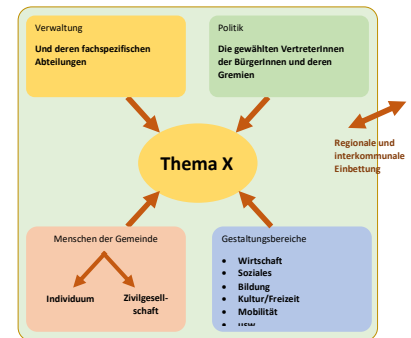


6. Die geteilte Verantwortung in der Gemeinde

Die Verantwortung in der Gemeinde trägt nicht bloß die Politik. Gewiss hat die Politik eine besondere Verantwortung, weil sie den Gestaltungsrahmen am stärksten prägen kann. Mit der geteilten Verantwortung verweisen wir nochmals auf die Akteure der Gemeindeentwicklung.

Je größer eine Gemeinde jedoch ist, umso größer ist auch die Verantwortung der Medien als Vermittler in der Kommunikation zw. Politik/Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern. Jedoch scheint es nicht selbstverständlich zu sein, dass die Medien, vor allem jene, die vom Großteil der Bevölkerung gelesen werden, bereit sind, eine Verantwortung für die Gemeinde zu übernehmen, vielmehr folgen sie ihrer eigenen Logik, nämlich Aufmerksamkeit und Reichweite zu erzielen.

Neue Medien, ermöglichen es hier, völlig neue und unmittelbare Kommunikationsräume zu eröffnen, die in der Gemeinde genutzt werden sollen.



Die neue Mündigkeit der Bevölkerung wird durch die Nutzung der neuen sozialen Medien weiter gestärkt.

Gerade in größeren Gemeinden kann die erforderliche Dichte an Kommunikation zwischen der Politik und der Bevölkerung nicht mehr unter den Bedingungen der „Kommunikation unter Anwesenden“ erfolgen. Man braucht Medien. Die Boulevardmedien jedoch folgen zunehmend ihrer eigenen Logik der Ökonomie und nicht jener, die einem mündigen Bürger angemessen ist. Darüber hinaus sind die Perspektiven und Interessen im Vergleich zu früheren Jahrzehnten, als noch große kollektive Blöcke Identität stifteten, heute viel diverser, sodass auch die gewählten Vertreterinnen und Vertreter der Politik nicht mehr alle diese Perspektiven berücksichtigen können.

Rahmenbedingungen für Erfolg versprechende Beteiligungsprozesse 1

Spielräume

- Klarheit: Woran beteilige ich mich? Woran nicht?
- Klarheit über Verhandlungsspielraum: Ausreichend? Ergebnisoffenheit?

Verbindlichkeit

- Klarheit über die Verbindlichkeit der Ergebnisse: Was passiert damit? Einbindung der Umsetzer!
- Unterstützung der Beteiligung durch die politischen EntscheidungsträgerInnen, Commitment zu Beginn

Deshalb ist es wichtig, dass die Politik ihre Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern auf einen eigenen und erweiterten Kommunikationsraum in Sachfragen ausdehnt (z.B. „Bürgercockpit“ und „Communal App“).

Wir nennen dies den dritten Raum in der Politikgestaltung. In der Logik der Gewaltenteilung ist das die Konsultative (die Medien könnten demnach als Publikative bezeichnet werden). Dies bedeutet eben nicht mehr politische Entscheidungen direkt an die Bürgerinnen und Bürger zu delegieren, vielmehr denken wir hier an vielfältige Formen der Beteiligung und der konsultativen Form, weil bei Sachfragen immer auch Expertenwissen einbezogen werden muss. Bei konsultativen Formen werden neben der Politik auch die fachlichen Expertisen, die Funktionssystemperspektiven und die Bürgerperspektiven eingebracht. Die Bürger vertreten dabei NICHT ihre Interessen, sondern sie versetzen sich ebenso in einen Lösungsmodus im Sinne des Ganzen (z.B. Bürgerräte in Vorarlberg). Dieser dritte Raum der Politikgestaltung ist eine erweiterte Form und unterstützt die repräsentative Form und stellt keinen Ersatz, sondern eine Stärkung der repräsentativen Form der Politikgestaltung dar. Diese darf und soll die legitimierten und gewählten Mandatare nicht untergraben oder in Frage stellen.

Wir erkennen diesen dritten Raum der Politikgestaltung als eine Chance, gerade in komplexen Themenstellungen gute Entscheidungen hervorzubringen. Hier erscheint es wichtig, dass das Zufallsprinzip für die Teilnehmer an solchen Gremien/Bürgerräten festgeschrieben und eingehalten wird, um wirklich repräsentativ und zufällig eingebunden zu werden.

Die Ergänzung der repräsentativen Politik durch die Befragung der Bevölkerung, mag mitunter passend sein, sie löst aber nicht die hier angesprochene Herausforderung komplexe Sachverhalte einer guten Entscheidung zuzuführen. Befragungen bergen das Risiko der Vereinfachung und vor allem das Risiko, dass Boulevardmedien durch ihre Logik des Journalismus, das bedeutet durch Halbwahrheiten, unangemessene Kontextualisierungen genau das Gegenteil, nämlich die Trivialisierung von Sachverhalten erzwingen. In der Entscheidung komplexer Sachverhalte kann es nicht um eine Lösung ohne Widersprüche gehen, sondern nur um Lösungen, die die geringeren Nebenwirkungen haben.

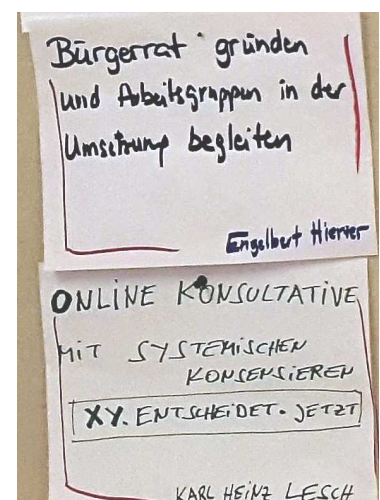
Im Rahmen des dritten Raums ist es daher wichtig die neuen sozialen Medien professionell zum Einsatz zu bringen um

- den Austausch und gegenseitige Bildung zu fördern und ein gemeinsames Wissens- und Diskussionsniveau zu erreichen.
- die Faktenvermittlung/Faktenaustausch bei Projekten zu fördern,
- die Einbindung der Menschen bzw. Bürgerinnen und Bürger in Entscheidungsprozesse durch verschiedenste Methodiken zu ermöglichen,
- über den Fortschritt bei Projektumsetzungen oder Entscheidungswirkungen zu berichten,
- alles zu fördern, was die Entscheidungsgrundlagen verbessert.

Formen des dritten Raums sind „Bürgerräte“ für strategische Lösungen, „Bürgerempfehlungen“ für konkrete operative Lösungen, „Bürgerwerkstätten“ für innovative Lösungen, udgl. Darüber hinaus kann im Sinne der oben beschriebenen drei Akteure ein Verfahren vorgesehen werden, wie ein Projekt mit der Beteiligung der jeweils anderen aktiviert wird und welche Form der Beteiligung zu welcher Aufgabenstellung passt. Dies zu klären könnte eine „Koordinierungsstelle“ (oder etwas anspruchsvoller „Governancerat“ genannt) in der Gemeinde eingerichtet sein, um die jeweiligen initiativen Akteure in Bezug auf die passende Beteiligung und Prozessgestaltung zu beraten. Die Mitglieder einer „Koordinierungsstelle“ sollten entsprechende Ausbildungen haben und mitunter auch Moderationskompetenzen haben, um unterstützend wirken zu können.

Hinweise/Beispiele/links

- Bürger_innenrat: <http://www.partizipation.at/buergerinnenrat.html>;
- http://www.vorarlberg.at/vorarlberg/umwelt_zukunft/zukunft/buerofuerzukunftsfragen/neuigkeiten_ohnebild/buergerbeteiligung/buergerinnen-raeteinvorar.htm
- Bürger-Cockpit: <http://www.spatial-services.com/produkt-buergercockpit/>



7. Die Rahmenbedingungen für die politische Gestaltung

Zukunftsorientierte Gemeindeentwicklung braucht qualifizierte Gemeindepolitik, Partizipation der Bürger und Bürgerinnen sowie gute rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen.

Um alle hier skizzierten Ansprüche einer zukunftsorientierten Gemeindepolitik gewährleisten zu können, braucht es einige Rahmenbedingungen:

Für eine gute örtliche Raumordnung

- Vision/Leitbild/Integrierte Gemeindeentwicklungsstrategie
- Gute Unterlagen (Leitfäden) für nachhaltige örtliche Entwicklung für Gemeindeverantwortliche
- Ausbildung/Qualifizierung und ev. auch Coaching der Gemeinderepräsentanten
- Bildung von funktionalen Einheiten, die den künftigen Herausforderungen gewachsen sind. Über den ersten Schritt der Kooperation hinaus bis zur Gemeindefusion, ohne die dörflichen und sozialen Strukturen zu zerstören.
- Leerstandsmanagement

Für eine Etablierung des dritten Raums

- Finanzmittel zur finanziellen Spesenabgeltung beteiligter Bürgerinnen und Bürger (Ressourcen sichern) zur Verfügung stellen. Jede Abgeltung muss aber einem Projekt zugeordnet werden, für das die Gemeinde den Beteiligungsprozess beschließt.
- Ausbildungen für „Gemeindekoordinatoren“, die die Gemeinde bei Beteiligungsprozessen unterstützen.
- Finanzielle Förderung jener Bürger und Bürgerinnen, die entsprechende Ausbildungen absolvieren; diese finanzielle Zuwendung erfolgt im Auftrag von Verwaltung oder Politik.
- Unterschiedliche Formate und Formen der Beteiligung (unterschiedliche Rollen der Bürger: Konsultation, Beratung, ...) vorsehen, die Transparenz im Ressourcenaufwand gewährleisten.

Integration/ Demografie

Die demografische Entwicklung (Überalterung) bedeutet vor allem für ländliche Gemeinden eine große Herausforderung. Die Gemeinden müssen starke Anstrengungen und attraktive Angebote machen, damit die Jungen bleiben und sie neue Bewohner anziehen können.

- Willkommenskultur (Information, Beratung, Unterstützung)
- Mobilität
- Integration von Menschen mit Migrationshintergrund
- Konzept gegen die Abwanderung von Jugendlichen aus ländlichen Räumen, z.B. durch Freiwilligenmanagement

Rechtliche Rahmenbedingungen/Beratung

Die Gemeindeverantwortlichen müssen entsprechende Qualifizierung bzw. beratende Unterstützung erhalten, um die komplexen Aufgaben rechtlich korrekt erfüllen zu können.

Finanzielle Rahmenbedingungen

Die Gemeinden haben in den letzten Jahrzehnten zusätzliche Aufgaben übernommen bzw. wurden diese den Gemeinden übertragen (Kindergärten, Pflegeeinrichtungen, ...). Dafür müssen auch die finanziellen Möglichkeiten geschaffen werden.

Hinweise/Beispiele/links

- Leitfaden für örtliche bzw. regionale Entwicklungsstrategien: <http://www.raumordnung-noe.at/index.php?id=25>; <https://www.vorarlberg.at/pdf/21dasrek-leitfadenfuergem.pdf>; <http://www.raumplanung.steiermark.at/cms/beitrag/10212475/61637891/>
- <http://gemeindegund.at/buchtipps-handbuch-gemeindepolitik/>
- <http://gemeindegund.at/gemeindefinanzen/>

8. Leadership des erfolgreichen Bürgermeisters bzw. der erfolgreichen Bürgermeisterin – die 8 Merkmale

Bei der Beobachtung von Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern kann die Frage gestellt werden, ob deren Wirken „übertragbar“ ist, ob jemand anderer das lernen kann, was ein erfolgreicher Bürgermeister bzw. eine erfolgreiche Bürgermeisterin kann. Das meiste lässt sich wahrscheinlich nicht nachmachen, aber man kann einige Merkmale identifizieren, die wahrscheinlich zur erfolgreichen bürgermeisterlichen Kommunikation gezählt werden können. Eine Professionalisierung bzw. eine wirkliche Ausbildung bevor sich jemand für das Bürgermeisteramt bewirbt, erscheint sinnvoll. Schließlich handelt es sich hierbei um eine Schlüsselfunktion der Gemeinde.

Merkmals 1: Verantwortung für Ganzheiten

Erfolgreiche Bürgermeister und Bürgermeisterinnen können sich Ganzheiten sehr konkret und bildhaft vorstellen. Solche Ganzheiten sind beispielsweise:

- Politische Kooperation für die Gemeinde der Zukunft
- Wertschöpfung und Nahversorgung in der Gemeinde und Region
- ein sozial ausgewogenes Konzept von Wohnraumentwicklung

Erfolgreiche Bürgermeister denken in Kreisläufen, sie denken langfristig, vorausschauend, nicht in Funktionsperioden und schätzen Wirkungen von Handlungen ab. Vor allem legen sie eine hohe Aufmerksamkeit darauf, ob die Handlungen und deren Wirkungen diese Ganzheiten positiv oder negativ beeinflussen, und sie intervenieren unmittelbar und eindeutig.

Merkmals 2: Verantwortung für größere Zeitspannen

Erfolgreiche Bürgermeisterinnen und Bürgermeister wissen, dass Handlungen oft mit erheblicher Zeitverzögerung wirken. Sie bringen Geduld auf und haben eine starke eigene Überzeugung ohne dogmatisch zu sein. Sie können sich Wirkungsverläufe über längere Zeiträume hinweg vorstellen und beobachten Abweichungen und Übereinstimmungen der Realität und vergleichen sie mit ihren „inneren Landkarten“, um daraus wieder Schlüsse für ihr eigenes Handeln zu ziehen. Für eine langfristige Entwicklung sind zwei Faktoren ausschlaggebend: Zeit und Mensch. Ist eines oder sind beide nicht vorhanden, wird man keinen Erfolg verzeichnen.

Merkmals 3: Sich in die Eigenlogiken von anderen Menschen hineindenken können

Erfolgreiche Bürgermeisterinnen und Bürgermeister wissen, dass Menschen jeweils in ihren eigenen Welten denken und in diesen eigenen Welten (Werte, Normen, Regeln, Handlungsrepertoire) angesprochen werden wollen. Sie können sich auf eine unnachahmliche Weise in diese Eigenlogiken von Bauern, Gewerbetreibenden, Verwaltungen, Politik, Interessenvertretungen u.dgl. hineindenken und in ihrer Sprache sprechen, als seien sie eine/r von ihnen.

Merkmals 4: Platz geben und Wertschätzen

Erfolgreiche Bürgermeisterinnen und Bürgermeister wissen, dass für das Gleichgewicht eines Systems (z.B. Gemeinde, Regionalverband, Projektgruppe usw.) der sichere und anerkannte Platz für die einzelnen Akteure eine wichtige Bedeutung hat. Damit die Stärken des „Platzhalters“ gut zum Ausdruck kommen können und die „Platzhalter“ ihre Energien nicht in internen Wettkampfskämpfen vergeuden,

brauchen sie Ziele und Aufgaben, die über ihre Teilinteressen hinausgehen (siehe Merkmal 1). Erfolgreiche Bürgermeisterinnen und Bürgermeister können diese Ziele und Aufgaben definieren, die allen ihren enorm wichtigen Beitrag am Ganzen sichert. Und dort setzen sie ihre großartige Fähigkeit ein, Wert zu schätzen, was ein/e jede/r beitragen kann und bisher schon beigetragen hat.

Merkmal 5: *Menschen und Ideen verbinden*

Erfolgreiche Bürgermeisterinnen und Bürgermeister wissen, dass sie selbst jeweils einen Teil von den jeweiligen Ganzheiten darstellen und sie nicht der/die zentrale MacherIn sind. Sie wissen, dass es darauf ankommt, sich mit den jeweils anderen Teilen gut zu verbinden. Sie informieren, vermitteln und lassen es wirken. Sie bringen Ideen ein und lassen es wirken. Sie vermitteln Kontakte zwischen Menschen und freuen sich, wenn diese sich gefunden haben. Sie klinken sich ein in ein Netzwerk von gleichrangigen Beziehungen und spielen virtuos mit ihrer Kommunikationsfähigkeit auf gleicher Augenhöhe.

Merkmal 6: *Investieren und professionell umsetzen*

Erfolgreiche Bürgermeisterinnen und Bürgermeister sind nicht nur Meister der „soft facts“, sie wissen auch, dass Projekte finanziert werden müssen und es dafür oft langwieriger Verhandlungen bedarf. Projekte müssen professionell und effizient geplant und gesteuert werden, dafür die richtigen Leute zu finden, Verträge zu erstellen, Verbindlichkeit einzufordern udgl. ist ebenso ein Markenzeichen erfolgreicher Bürgermeisterinnen und Bürgermeister. Darüber hinaus lassen sie sich wohl dosiert beraten. Sie wissen, dass dies alles wichtig ist, denn nicht selten sind erfolgreiche Bürgermeisterinnen und Bürgermeister auch dazu bereit persönliches Risiko einzugehen, welches immer auch begrenzt werden muss.

Merkmal 7: *Authentisch sein, auch in der öffentlichen Kommunikation*

Erfolgreiche Bürgermeisterinnen und Bürgermeister bauen in ihrer öffentlichen Kommunikation über Medien kein „zweites Ich“ auf, um ein Bild von sich zu schaffen, dass sie nicht sind. Ihnen ist es wichtig, dass sie auch in der öffentlichen Kommunikation authentisch sind. Öffentliche Kommunikation, das ist Kommunikation unter nicht Anwesenden (über Zeitungen, Info- oder Flugblätter, Plakate udgl.) hat für erfolgreiche Bürgermeister unterstützende und ergänzende Funktion, niemals die Hauptfunktion im kommunikativen Handeln.

Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, auf die diese Merkmale zutreffen, tragen den „genetischen Code“ für eine „Good Governance“ auf lokaler und regionaler Ebene in sich.

Danksagung

Die Arbeitsgruppe Gemeindeentwicklung hat sich von Dezember 2016 bis November 2017 dreimal getroffen.

Das Interesse am Thema, die Mitarbeit und das Engagement waren groß.

Herzlichen Dank an alle, die sich in die Arbeitsgruppe und das Ergebnispapier eingebracht haben, insbesondere Herrn Bgm. Martin Netzer (Gemeinde Gaschurn) und Bgm. Hannes Pressl (Gemeinde Ardagger).

Weitere Unterlagen und Informationen finden Interessierte auf www.zukunftsraumland.at/seiten/173

Leo Baumfeld, Karl Reiner

Jänner 2018

Impressionen

