



# Ländliche Entwicklung in Bayern

## Dokumentationen

### **Resilienz und Landentwicklung**

Vitalität und Anpassungsfähigkeit  
in ländlichen Kommunen stärken

Kurzfassung



# RESILIENZ UND LANDENTWICKLUNG

**Pfadwechsel: Vitalität und Anpassungsfähigkeit in  
ländlich geprägten Kommunen Bayerns stärken**

**Kurzfassung**

Dr. Sabine Hafner, Dr. Nina Hehn, Prof. Dr. Manfred Miosga

# IMPRESSUM



## Auftraggeber

Ländliche Entwicklung Bayern,  
Bereich Zentrale Aufgaben  
Abteilung Grundsatzfragen  
Dorferneuerung und ILE  
Infanteriestraße 1  
80797 München



## KlimaKom eG

Bayreuther Straße 26a  
95503 Hummeltal  
Dr. habil. Sabine Hafner  
Tel +49 9201 / 20 24 364  
sabine.hafner@klimakom.de  
www.klimakom.de



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH

## Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung,

### Universität Bayreuth

Prof. Dr. Manfred Miosga  
Universitätsstraße 30  
95447 Bayreuth  
Tel +49 921 / 552280  
manfred.miosga@uni-bayreuth.de

Dezember 2019

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Krisen und Resilienz: Was uns die Wissenschaft lehrt</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Vorreiter-Regionen der Landentwicklung im Resilienz-Check</b> .....	<b>24</b>
<b>3 Resilienz-Labore: Experimente für einen Pfadwechsel in der Arbeitsgemeinschaft Obere Vils – Ehenbach und in der LAG Regionalentwicklung Oberallgäu</b> .....	<b>30</b>
<b>4 Instrumente der Landentwicklung: Anknüpfungspunkte und Weiterentwicklungsmöglichkeiten aus der Perspektive der Resilienz</b> .....	<b>37</b>
4.1 Integrativ-strategische Instrumente .....	37
4.2 Instrumente mit Mittel- und sektoraler Handlungsorientierung .....	41
4.3 Im Duett für eine resilienzorienteerte Entwicklung in ländlichen Räumen .....	42
<b>5 Acht-Punkte-Programm zur Qualifizierung der Instrumente</b> .....	<b>43</b>
Punkt 1: Tun was nötig ist: Transformationsprozesse begleiten .....	43
Punkt 2: „Sagen was ist“: Krisen und Risiken offen kommunizieren .....	43
Punkt 3: Soziales Kapital stärken: Soziale Netzwerke stabilisieren und zivilgesellschaftliches Engagement fördern .....	44
Punkt 4: Organisatorische Kapazitäten stabilisieren und erweitern .....	45
Punkt 5: Pioniere des Wandels unterstützen .....	45
Punkt 6: Förderung und Finanzierung ausbauen .....	46
Punkt 7: Qualifizierung und Weiterbildung etablieren .....	47
Punkt 8: Lernen für den Wandel durch begleitende Forschung ermöglichen .....	48
<b>Literatur</b> .....	<b>50</b>

## ABBILDUNGEN

---

Abbildung 1: Dimensionen des Resilienzbegriffs	12
Abbildung 2: Resilienz orientierte Handlungsstrategien bei Extremwetterereignissen	14
Abbildung 3: Synergiepotenziale und Voraussetzungen reflexiver Resilienzstrategien	15
Abbildung 4: Zielsetzungen und Prinzipien einer reflexiven Resilienzstrategie	17
Abbildung 5: Lage der Untersuchungsregionen in Bayern	24

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Krisen gehören zur Normalität der heutigen gesellschaftlichen Entwicklung. Nehmen Krisenereignisse an Zahl und Stärke zu, gewinnt die Fähigkeit der Gesellschaft, mit den Krisen und ihren Folgen möglichst ohne Schaden umzugehen, an Bedeutung. Im Pilotprojekt sollen die konzeptionellen und instrumentellen Grundlagen gelegt werden, die die „Fähigkeiten“ ländlicher Räume in Bayern stärken, um heute und in Zukunft krisenhafte Verwerfungen einerseits besser zu meistern und andererseits einen vorausschauenden Beitrag zur künftigen Vermeidung von Krisen und Verringerung von Krisenfolgen zu leisten. Es gilt, Bayerns ländliche Räume zu robusten und krisenfesten, d. h. resilienten Regionen zu entwickeln.

Das Pilotprojekt identifiziert Anknüpfungspunkte für die Integration von Themen der Resilienz in die Instrumente der Landentwicklung und geht der Frage nach, welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Instrumente vorhanden sind, um in den ländlichen Regionen Bayerns die Widerstandskraft und Anpassungsfähigkeit zu stärken. Hierzu wird unterschieden zwischen 1) integrativ-strategischen Instrumenten und Prozessen und 2) Instrumenten, die auf einer Mittel- und Handlungsorientierung und im Wesentlichen auf einen sektoralen Ansatz beruhen. Die Förderung einer resilienz-orientierten Entwicklung in ländlichen

Regionen benötigt einerseits integrativ-strategische Instrumente, die systematisch die analytischen Grundlagen für eine resiliente Regional-, Gemeinde- und Dorfwirtschaft bereitstellen und andererseits mittelbezogene Instrumente, die flexibel auf mittelorientiertes Handeln von innovativen und „zupackenden“ Persönlichkeiten ausgerichtet sind. So werden die notwendigen theoretisch-konzeptionellen Verständnisse für die Verletzlichkeiten und Anpassungsfähigkeiten erarbeitet, die dann reaktionsschnell mit sinnvollen Maßnahmenbündeln bearbeitet werden können. Das heißt: Integrativ-strategische und mittelbezogene Instrumente bedingen einander, um die Resilienz in ländlichen Räumen zu erhöhen. Bereits heute verfügt die Landentwicklung über ein breites Portfolio an Instrumenten, die weiterentwickelt werden können. Damit der Ansatz rasch etabliert werden kann, empfehlen wir Resilienz-Piloten zu starten. Dazu könnte ein Prozess der Flurneuordnung, der Dorferneuerung, der Erarbeitung eines Gemeindeentwicklungsprozesses sowie ein Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept (ILEK) unter Resilienz-Gesichtspunkten angeregt werden.

Darüber hinaus sollte ein Acht-Punkte-Programm zur Qualifizierung der Instrumente umgesetzt werden: 1) Tun was nötig ist: Transformationsprozesse durch die Landent-

wicklung in den Regionen Bayerns begleiten, 2) „Sagen was ist“: Krisen und Risiken offen der Bevölkerung kommunizieren, 3) Soziales Kapital stärken: Soziale Netzwerke stabilisieren und zivilgesellschaftliches Engagement fördern, 4) Organisatorische Kapazitäten stabilisieren und erweitern, 5) Pioniere des Wandels unterstützen, 6) Förderung und Finanzierung ausbauen, 7) Qualifizierung und Weiterbildung etablieren sowie 8) Lernen für den Wandel durch begleitende Forschung ermöglichen.

# 1 Krisen und Resilienz: Was uns die Wissenschaft lehrt

---

Krisen gehören zur Normalität der heutigen gesellschaftlichen Entwicklung. Dabei sind vielfältige Krisenerfahrungen der jüngeren Vergangenheit auch in ländlichen Regionen intensiv zu spüren. Beispielhaft hierfür sind die Dürrekrise 2018 und lokale Hochwasserereignisse in den Jahren. Der Winter 2019 war zwar nicht schneereicher als gewöhnlich, jedoch fiel Schnee in so kurzer Zeit in großen Mengen, dass einige Landkreise Katastrophenalarm ausgelöst haben. In den Jahren 2007 und 2008 erschütterte eine heftige Wirtschafts- und Finanzkrise die Welt. Neben heftigen eruptiven und teilweise katastrophentypischen Krisen gibt es auch eher schleichende Veränderungsprozesse, die sich krisenhaft auswirken: wie die natur- und lebensraumzerstörende Ausbeutung von natürlichen Ressourcen, zunehmend degradierte Böden, eine nachlassende Artenvielfalt, das Bienen- und Insektensterben, aber auch zunehmender persönlicher Stress, um im Beruf in einer stetig sich beschleunigenden Wirtschaft zu bestehen. Ebenso schleichend sind Veränderungsprozesse im politischen System.

Krisenereignisse bedeuten immer eine ausgeprägte Stresssituation für die jeweiligen Gesellschaften und insbesondere für die betroffenen lokalen Gemeinschaften. Nehmen Krisenereignisse an Zahl und Stärke zu, gewinnt die Fähigkeit der Gesellschaft, mit den Krisen und ihren Folgen möglichst ohne Schaden umzugehen, an Bedeutung. Wie Bayerns ländliche Regionen ihre Widerstandskraft und Robustheit gegenüber vielfältigen Krisenerscheinungen in unterschiedlichen Bereichen ausbauen und eine robuste Zukunftsfähigkeit erlangen können, steht im **Fokus des Pilotprojekts „Resilienz und die Entwicklung ländlicher Räume. Kommunale und interkommunale Anpassungs- und Transformationsstrategien in ländlich geprägten Kommunen Bayerns“**.

Resilienz kann als die „Fähigkeit“ einer Region verstanden werden, Abhängigkeiten von externen – und damit nur wenig beeinflussbaren – Entwicklungen und internen Verwundbarkeiten zu reduzieren und ihre Lernfähigkeit zielgerichtet auf Widerstands- und Anpassungsfähigkeit auszurichten. Die Ergebnisse des Projekts unterstützen die Landentwicklung in Bayern, indem sie

- Verständnisse für die innere Logik und Funktionsweise von Resilienz-Strategien in ländlichen Räumen gewinnen,
- die Resilienz ländlicher Räume gezielt fördern bzw. Projekte entwickeln und unterstützen, die die Resilienz von ländlichen Räumen verbessern sowie
- ihre Instrumente und Prozesse unter „Resilienz-Gesichtspunkten“ qualifizieren.

**Die „Fähigkeiten“ ländlicher Räume sollen gestärkt werden, um heute und in Zukunft krisenhafte Verwerfungen einerseits besser zu meistern und andererseits einen vorausschauenden Beitrag zur künftigen Vermeidung von Krisen und Verringerung von Krisenfolgen zu leisten.** Dabei wird ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, der Lösungsstrategien bevorzugt, die das Risiko von künftigen Krisen reduzieren helfen und dabei auf einen systemischen Ansatz basieren. Im Pilotprojekt werden aus den ländlichen Regionen Bayerns Pilotregionen ausgewählt, die für die – gemessen am derzeitigen Status quo interkommunaler Kooperationen – sehr hohen Ansprüche und Notwendigkeiten einer an Resilienz ausgerichteten Regionalentwicklungsstrategie sensibilisiert werden sollen. Neben der Vermittlung von theoretisch-konzeptionellen Schlussfolgerungen zur Gestaltung einer resilienten Regionalentwicklung sollen dabei Instrumente, Strukturen und Praktiken vor Ort in den Regionen versuchsweise implementiert werden. Aus den Erfahrungen sollen Schlussfolgerungen gezogen werden, die auf andere Regionen übertragbar sind und Hinweise für die mögliche Weiterentwicklung des Instrumentariums der Landentwicklung abgeleitet werden.

Im Pilotprojekt wurde der Begriff der „Landentwicklung“ verwendet, wenn Philosophie, Verfahren und Instrumente der „Ländlichen Entwicklung“ inklusive LEADER in Bayern angesprochen sind. Abgrenzt von diesem Verwendungszusammenhang ist der Begriff der „ländlichen Entwicklung“. Er verweist auf allgemeine Herausforderungen, Entwicklungstendenzen und strategische Ansätze in den ländlich geprägten Regionen.

## Zum Resilienz-Begriff

Das in diesem Projekt zugrunde gelegte Verständnis von Resilienz ist ein systemisches: Resilienzansätze müssen berücksichtigen, dass sie auf komplexe, selbstorganisierte Systeme zielen. Die Teilsysteme unterliegen Wechselwirkungen und sind miteinander vernetzt. Resilienz kann als ein „Gegenbegriff“ zu Vulnerabilität gesehen werden. Vulnerabilität ist ein Zustand, der durch Anfälligkeit, Unsicherheit und Schutzlosigkeit geprägt ist. Vulnerabilität entsteht nicht nur durch Naturgefahren, sondern auch durch interne, in der Gesellschaft liegende Faktoren (Christmann et al. 2011: 3). Systeme sind verwundbar, wenn sie Probleme haben Krisen, Schocks oder Stress zu bearbeiten und zu bewältigen. Oder anders herum: Je ausgeprägter diese Sicherungsmechanismen und damit Handlungsfähigkeiten sind, desto weniger verwundbar ist ein System und die Folgen der Krise sind leichter zu bewältigen. Eine einfache Resilienz wird von einer reflexiven Resilienz abgegrenzt und im Pilotprojekt werden vier Dimensionen unterschieden (in Anlehnung an Christmann et al. 2011, Hahne 2013, Birkmann et al. 2012, Schneider 2015):

**Einfache Resilienz** beschreibt die kurzfristige Anpassungsfähigkeit eines Systems an unerwartete Einflüsse von außen und die Steigerung der Robustheit und Widerstandsfähigkeit gegenüber diesen Einflüssen:

- 1. Kurzfristige Anpassungsfähigkeit:** Hier ist die Fähigkeit angesprochen, infolge von Katastrophen oder Krisen, die Funktionsfähigkeit der ökonomischen und sozialen Systeme, die Regierungsfähigkeit und die Infrastrukturen (schnell) wiederherzustellen. Kurzfristige Anpassungsfähigkeit ermöglicht eine unmittelbare Reaktion auf Gefahren und die Reduktion der Folgeschäden. Ein Beispiel ist der Katastrophenschutz.
- 2. Robustheit und Widerstandsfähigkeit:** Krisen können in der Region durch vorhandene Anpassungsstrukturen (besser) abgepuffert werden. Robustheit bedeutet gegen Störungen weniger anfällig zu sein. Die Widerstandsfähigkeit wird durch Vielfalt und Redundanz erhöht. Sie ermöglichen, Teilausfälle schnell zu ersetzen oder zu substituieren. Ziel ist es, vorausschauend die Vulnerabilität zu verringern.

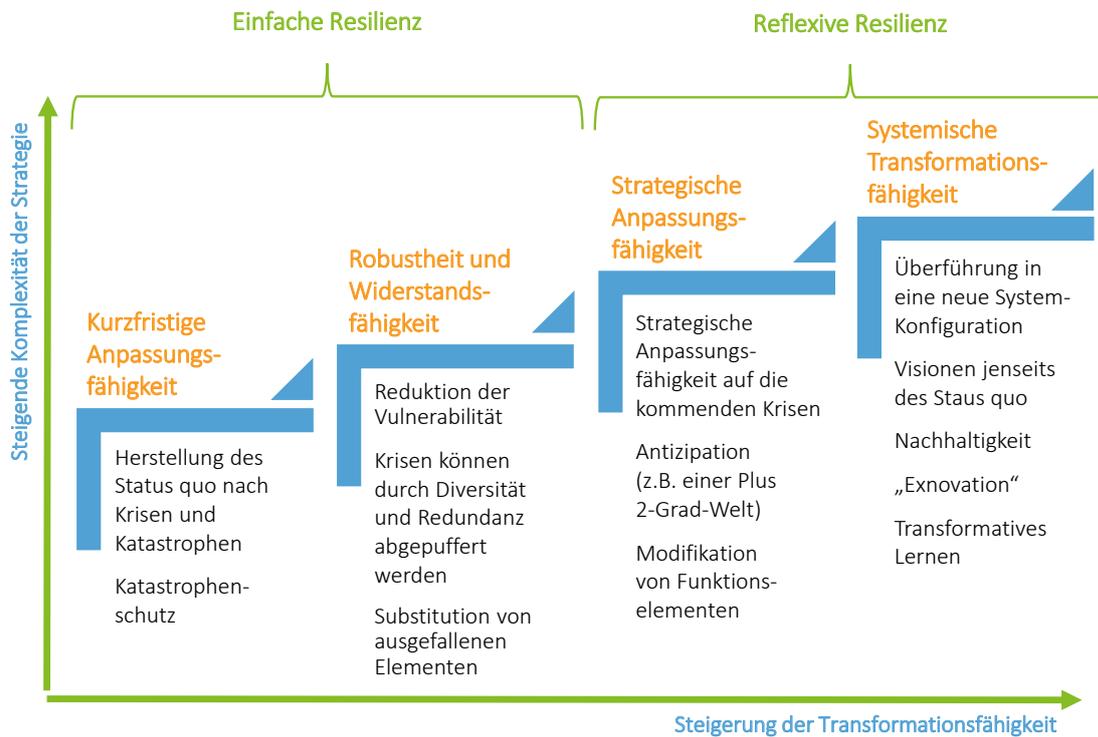
In diesen ersten beiden Dimensionen von Resilienz sind reaktive Maßnahmen und Sicherheits- und Schutzmaßnahmen bzw. Selbstverteidigungsstrategien vorrangig. Der Status quo und der Erhalt des Systems ist dabei Orientierungsmaß für Strategie- und Maßnahmenentwicklung. Der ursprüngliche Systemzustand soll möglichst schnell hergestellt und Normalität wieder erreicht werden.

**Reflexive Resilienz** beschreibt die Fähigkeit eines Systems, sich mit zu erwartenden Krisenereignissen vorausschauend auseinander zu setzen und das System strategisch darauf vorzubereiten bzw. so zu verändern, dass die Gefährdung verringert werden kann:

- 3. Strategische Anpassungsfähigkeit:** Ein System baut Kapazitäten zur Veränderung auf und schafft Voraussetzungen, sich neu zu konstituieren. Es entwickelt strategische, langfristige Maßnahmen im Umgang mit künftig zu erwartenden krisenhaften Verwerfungen. Ein Beispiel: Eine Region wappnet sich für eine „Plus-2-Grad-Celsius Welt“ (Klimaanpassungsmaßnahmen). Hier sind es die kommenden möglichen Krisen, die das Denken und die Strategie- und Maßnahmenentwicklung leiten (Antizipation). Eine strategische Anpassungsfähigkeit ermöglicht es, mit großen Veränderungen und Störungen besser zurechtzukommen.
  
- 4. Systemische Transformationsfähigkeit:** Diese Stufe zielt auf eine prospektive Transformation des gesamten Systems im Sinne einer Überführung in eine neue Systemkonfiguration. Dabei werden alte riskante Praktiken beendet (Exnovation) und durch soziale Innovationen ersetzt, die nicht nur unempfindlicher gegenüber Störungen sind, sondern auch dazu beitragen, das Risiko solcher Störungen „von außen“ zu reduzieren. Damit beinhaltet Resilienz auch die Möglichkeiten über Visionen jenseits des Status quo nachzudenken (Kaltenbrunner 2013: 293). Transformatives Lernen ermöglicht Risikominderung und einen „Kurs- und Pfadwechsel“.

Die dritte wie auch vierte Dimension stellt eine aktive Reaktion auf krisenhafte Verwerfungen dar und zielt auf eine hohe Veränderungsfähigkeit. Die Komplexität der Resilienzstrategie, der systemtransformierende „Impact“ und der zukunftsorientierte Blick nehmen von der ersten bis zur vierten Resilienzdimension zu (siehe Abbildung).

Abbildung 1: Dimensionen des Resilienzbegriffs



Quelle: Eigener Entwurf in Anlehnung an Christmann et al. 2011, Hahne 2013, Birkmann et al. 2012, Schneider 2015

Reflexive Resilienz erfordert dabei eine ganzheitlich-strategische Herangehensweise, die verschiedene Handlungsfelder in einer systemischen Perspektive integriert und zielt auf eine Steigerung der Wandelfähigkeit. Reflexive Resilienzstrategien sind anspruchsvoll und erfordern geeignete Governance-Arrangements und Governance-Kapazitäten. **Es kann nicht nur darum gehen, Systeme immer wieder in ihrer ursprünglichen Form wiederherzustellen („einfache Resilienz“). Vielmehr soll durch die Berücksichtigung von äußeren Einflüssen bzw. veränderter Rahmenbedingungen das System von einem risikobehafteten in einen weniger riskanten bzw. weniger vulnerablen Zustand überführt werden („reflexive Resilienz“)** (Bogert 2013: 10f.; Holling 1996).

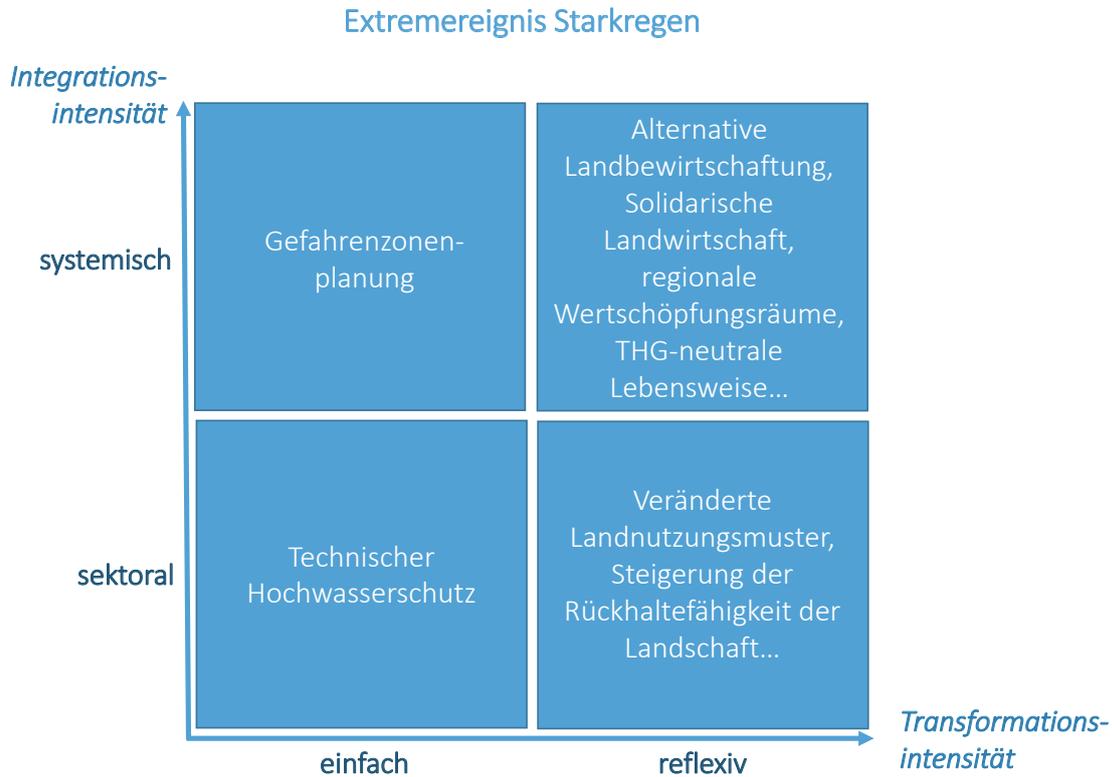
## Prinzipien einer an reflexiver Resilienz orientierten Strategie in ländlichen Räumen

Im Folgenden soll der Unterschied zwischen einer an einfacher und reflexiver Resilienz orientierten Strategie am Beispiel eines Extremwetterereignisses veranschaulicht werden. Dabei kann man zwischen einer sektoralen und einer systemischen Herangehensweise differenzieren.

Eine sektorale, an einfacher Resilienz orientierte Reaktion auf ein Starkregenereignis und das daraus resultierende Hochwasser wäre zunächst eine rasche Verbesserung des technischen Hochwasserschutzes (Erhöhung der Dämme). Dies hat zunächst einen Effekt der unmittelbaren Gefahrenabwehr, produziert aber Nachteile bspw. für die Unterlieger und vernachlässigt weitere Maßnahmen zur künftigen Verringerung des Risikos. Zur einfachen Resilienz lässt sich auch die Kombination mit Maßnahmen der weiteren unmittelbaren Gefahrenabwehr in anderen Handlungsfeldern zählen wie bspw. eine Bauleitplanung, die Hochwasserschutzzonen durchsetzt, dort Bebauung untersagt und damit die Verletzlichkeit reduziert.

Reflexive Resilienz bedeutet an der Funktionsfähigkeit des lokalen Systems Änderungen vorzunehmen. Dies kann im Bereich der Landwirtschaft gelingen, indem veränderte Landnutzungsmuster erprobt werden (Extensivierung und Ökologisierung, Fruchtfolge, Dauerbepflanzung, weniger tiefe Bodenbearbeitung) und insgesamt die Rückhaltefähigkeit der Landschaft erhöht wird (Randstreifen, Rückbau von Drainagen, Heckenpflanzungen, Auwaldbereiche). Erweitert man nun die systemische Perspektive der reflexiven Resilienz, dann würden die Veränderungen in der Landbewirtschaftung, die in der Regel zu einem höheren Aufwand für die Landwirte führen, durch neue solidarische Formen der Nahrungsmittelproduktion ergänzt. Diese ermöglichen auch neue Einkommensquellen für die landwirtschaftlichen Betriebe (Förderung Ökolandbau und Direktvermarktung, Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften, Produktdiversifizierung, neue regional verankerte Formen der Veredelung). Diese würden in eine holistische Strategie eingebettet werden, die auch darauf abzielt, einen Beitrag zur Verringerung der Ursachen der Extremwetterereignisse zu leisten (klimaschonende Lebensstile und Konsummuster).

Abbildung 2: Resilienz orientierte Handlungsstrategien bei Extremwetterereignissen



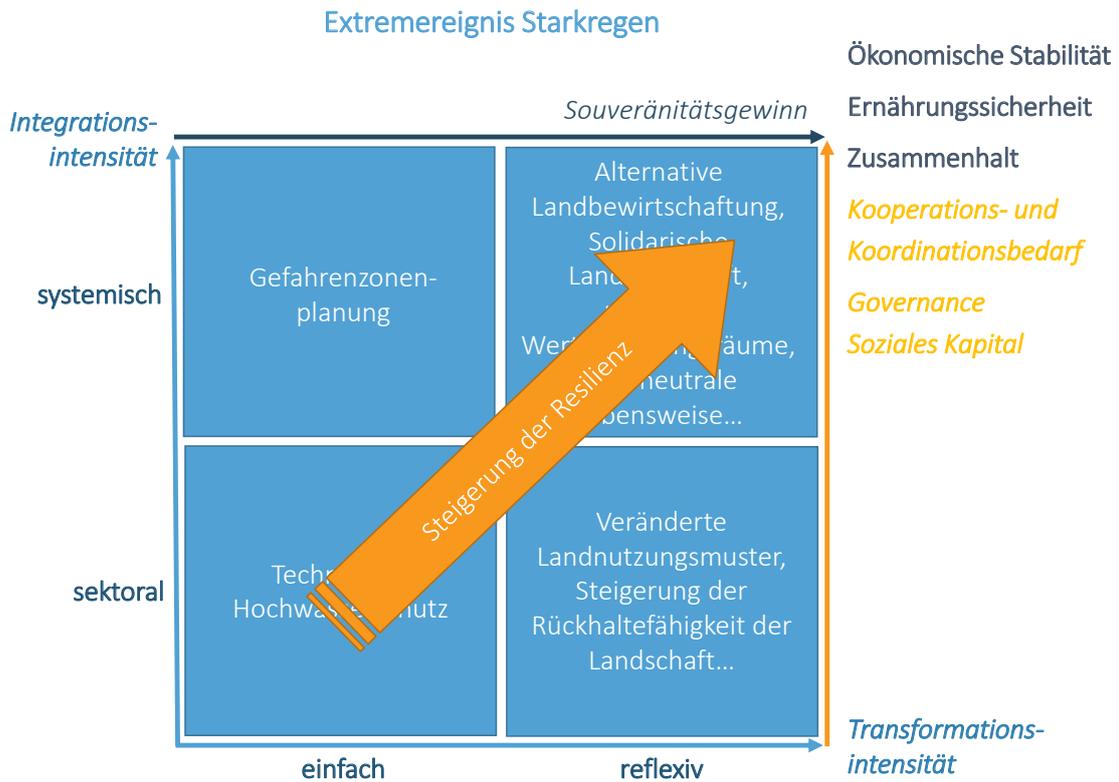
Quelle: Eigner Entwurf

**Im Idealfall kommt es zu einem synergetischen Maßnahmenpaket, das zahlreiche Handlungsfelder zusammenbringt und auf eine Modifikation des Gesamtsystems abzielt, um dieses durch veränderte Funktionslogiken zu stabilisieren. Eine solche systemisch-reflexive Herangehensweise sucht nach Synergien und ganzheitlichen Lösungsansätzen, um die Verletzlichkeit des „Systems ländlicher Raum“ zu reduzieren.**

Damit können auch unterschiedliche Lösungsvorschläge bewertet werden: Liegen positive Wechselwirkungen vor? Werden vulnerable Funktionslogiken in resiliente transformiert? In unserem Beispiel heißt dies: Kommt es zu einem Gleichklang von Risikoabwehr, ökonomischer Stabilisierung, Steigerung des sozialen Zusammenhalts, Gewährleistung der Ernährungssicherheit, Verringerung von externen Abhängigkeiten und Steigerung der Gestaltungssouveränität?

In diesem Modell wird angenommen, dass mit einer an reflexiver Resilienz orientierten, zunehmend integrierten und systemischen Herangehensweise eine Steigerung der Resilienz in einem zunehmend sich transformierenden sozialen System (wie bspw. eine Dorfgemeinschaft, ländliche Gemeinde oder ILE) erreicht werden kann.

Abbildung 3: Synergiepotenziale und Voraussetzungen reflexiver Resilienzstrategien



Quelle: Eigener Entwurf

Allerdings bedeutet eine solche Herangehensweise eine klare strategische Ausrichtung, die erarbeitet und zwischen den maßgeblichen Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen vereinbart werden muss. Da tiefgreifende Veränderungsprozesse erreicht werden sollen, ist eine partizipative Einbindung der Bevölkerung nicht nur unerlässlich. Vielmehr ist das Vorhandensein eines tragfähigen „sozialen Kapitals“ im Sinne Robert Putnams bei der Umsetzung hilfreich (vgl. hierzu LBE Bayern 2019). Soziales Kapital umfasst verschiedene Formen der Vergemeinschaftung wie Vereine, Verbände, soziale Netzwerke und Familien. Die damit zusammenhängenden Normen und Formen der Gegenseitigkeit können eine Art „Energiereserve“ einer Gesellschaft bilden, die sich auf deren Stabilität auswirken kann. Soziales Kapital kann zur Quelle von Werten werden. Bei einer hohen Dichte sozialer Netzwerke und Kontakte zwischen Menschen kann die Empfindlichkeit von Gemeinschaften gegenüber gesellschaftlichen Risiken verringert werden. Eine Strategie der reflexiven Resilienz bedarf einerseits der Investition in soziales Kapital, um dieses zu erhalten oder vermehren zu können. Andererseits bedarf es sozialer Netzwerke, vitaler Vereine, Gemeinschaften und Organisationen als Partner für eine erfolgreiche systemische Transformationsstrategie.

Neben der Bildung und dem Vorhandensein von sozialem Kapital sind die verfügbaren und mobilisierbaren organisatorischen Kapazitäten, entsprechende Kooperationsformen und Koordinationsmechanismen entscheidend für den Erfolg einer reflexiven Resilienzstrategie. **Im Zentrum des Aufbaus von „Organizing Capacities“ stehen die Kommunen und interkommunale Kooperationsverbände**, die als gemeinwohlorientierte Gebietskörperschaften über den dafür notwendigen Ressourceneinsatz entscheiden können. Darüber hinaus ist die Fähigkeit von Bedeutung, Kooperationspartner jenseits der engeren Zuständigkeiten der kommunalen Gebietskörperschaften in wirksame Kooperationsformen einbinden zu können: entlang der Mehrebenenverflechtung (Landkreis, Regionalplanung, Regionalmanagement, Landesebene) ebenso wie ressortübergreifend (Integration der Fachbereiche der Ministerien und Ämter) und sektorübergreifend (Landwirtschaftsverbände, Wirtschaftskammern, Umweltorganisationen etc.).

## Zielsetzungen und Prinzipien einer reflexiven Resilienzstrategie

Wie kann Landentwicklung resilient gestaltet werden? Eine an reflexiver Resilienz orientierte Strategie verfolgt einen systemischen und integrierten Ansatz. Sie beinhaltet Handlungsansätze, die die Vulnerabilität ländlicher Kommunen und Regionen reduzieren, indem sie einer zunehmenden ökonomischen Abhängigkeit und sozialen Desintegration sowie der Zerstörung der natürlichen Lebensvoraussetzungen und ökologischer Ressourcen entgegenwirkt.

**Insgesamt sollen Abhängigkeiten reduziert, Fremdversorgungssysteme zurückgedrängt und die Gestaltungsmöglichkeiten vor Ort zurückgewonnen werden.** Dazu sollen die örtlichen Ressourcen und Fähigkeiten genutzt und die ökonomische **Souveränität** gestärkt werden. Je weniger eine Region auf Fremdversorgung angewiesen ist, desto eher ist sie in der Lage, Krisen und Katastrophen zu bewältigen bzw. extern verursachte Krisen wirken sich nicht so stark in der Region aus. Daher gilt es regionale Wertschöpfungskreisläufe zu stärken und ökonomische Aktivitäten wieder stärker lokal einzubetten (z. B. in der Nahrungsmittelversorgung und Konsumgüterproduktion). Dabei sind Wege zu finden, die unmittelbar zum Erhalt und zur Verbesserung der natürlichen Umweltqualitäten beitragen und die gesellschaftlichen Leistungen des Ökosystems dauerhaft sichern und qualitativ aufwerten.

Solidarisches Miteinander, **Stabilität**, Kooperationsfähigkeit und der Zusammenhalt der Menschen in demokratisch organisierten Strukturen in den Gemeinden sind ein wesentlicher Schlüssel für die resilienzorienteerte Gestaltung der ländlichen Räume und bedürfen der Stärkung. Kommunen und interkommunale Kooperationsformen müssen dafür ihre

koordinativen und organisatorischen Kapazitäten erhöhen und auf hohem Niveau dauerhaft aufrechterhalten. Dazu gehört neben dem Ausbau interkommunaler Kooperationsaktivitäten und partizipativer Angebote zur bürgerschaftlichen Mitgestaltung insbesondere auch das Bereithalten von Unterstützungsleistungen für zivilgesellschaftliche Projekte der Selbstorganisation. Erfolgreich realisierte Resilienzprojekte lösen **Selbstwirksamkeitserfahrungen** aus, die wiederum den Mut zur Veränderung und das Gemeinschaftsgefühl erhöhen. Selbstwirksamkeitsüberzeugungen unterstützen Menschen darin, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft bzw. in einem gemeinschaftlichen Miteinander erfolgreich zu bewältigen.

Im Sinne des **Subsidiaritätsprinzips** soll die Entfaltung der Fähigkeiten des Individuums bzw. der lokalen Gemeinschaft gefördert werden, sich resilient zu entwickeln. Selbstbestimmung und Eigenverantwortung sind wichtige Bausteine, um eine größere Souveränität und Unabhängigkeit zu erreichen. Reflexive Resilienz hat damit auch einen deutlichen emanzipatorischen Charakterzug.

Abbildung 4: Zielsetzungen und Prinzipien einer reflexiven Resilienzstrategie



Quelle: Eigner Entwurf

## Handlungsfelder einer Resilienzstrategie

Entsprechend der kommunalen und interkommunalen Gestaltungsmöglichkeiten werden im Pilotprojekt sieben Handlungsfelder näher beleuchtet. Diese sieben Handlungsfelder spiegeln zum einen die kommunale bzw. regionale Krisenfestigkeit in Hinblick auf kritische Infrastrukturen wider (infrastruktureller Ansatz). Zum anderen beziehen sich die ausgewählten Handlungsfelder auf spezifische Subsysteme, welche in sich logische Zusammenhänge bzw. Kausalitäten aufweisen wie beispielsweise wirtschaftliche Kreisläufe. Diese Systeme gilt es im Sinne der Resilienz im Gleichgewicht zu halten, sodass sie auch bei Störungen von innen oder außen ihre Systemintegrität bewahren können (systembezogener Ansatz). Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass sowohl der rein infrastrukturelle Ansatz als auch ein auf Teilsysteme bezogener sektoraler Ansatz allein zu kurz greifen. Aus diesen Gründen werden auch die Synergiepotenziale mit anderen Handlungsfeldern aufgezeigt.

### Energie & Klimaschutz

Ziel einer resilienzorientierten Regionalentwicklung ist eine ressourcenschonende und emissionsarme Strom-, Wärme- und Kälteversorgung auf Grundlage von Energien aus erneuerbaren Ressourcen. Hierbei gilt es den sog. Energetischen Dreisprung zu berücksichtigen: Energieeinsparung, Effizienz und erst im letzten Schritt die Substitution durch Erneuerbare Energien.



**Synergiepotenzial:** Im Sinne einer reflexiven Resilienzstrategie stellt Klimaschutz einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung bzw. Abmilderung von Naturkatastrophen und klimawandelbedingten Krisen dar. Eine dezentrale bürgerschaftliche Energiewende ist wirksamer Klimaschutz und hat ein hohes Synergiepotenzial aus Aufbau von Sozialkapital, Souveränitätsgewinn, Verringerung der Abhängigkeiten und Ausschluss von Krisenquellen (Energieknappheit, globale Ressourcenkonflikte).

## Wirtschaft & Konsum

Ziel einer resilienzorientierten Regionalentwicklung ist es, die wirtschaftliche Abhängigkeit einer Region zu reduzieren, eine hohe Flexibilität und eine gesunde Vielfalt der Branchen und Unternehmensgrößen zu erlangen sowie produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle Frauen und Männer bereitzustellen. Zudem bedarf es der Steigerung der Ressourceneffizienz in Konsum und Produktion. Generell gilt: Wirtschaftliche Entwicklung und Konsum müssen innerhalb der planetaren Leitplanken stattfinden und können nicht mit Umweltzerstörungen einhergehen.



**Synergiepotenzial:** Insgesamt wird eine ressourcenleichtere, weniger global integrierte und damit abhängige Wertschöpfung erreicht, die regionale Kreisläufe betont und regional verankerte Beschäftigungsmöglichkeiten schafft und damit Krisenanfälligkeiten reduziert. Soziales Kapital wird durch den Aufbau neuer gemeinwohlorientierter Formen wirtschaftlicher Betätigung gestärkt. Eine Vielzahl an Beschäftigungsmöglichkeiten in ländlichen Regionen führt zu weniger Pendlerströmen und einer Reduktion der Verkehrsbelastungen.

## Landnutzung, Siedlungsentwicklung, Bauen & Wohnen

Ziel einer resilienzorientierten Regionalentwicklung ist es, die Flächeninanspruchnahme zu reduzieren und das Leitbild der „Innen- vor Außenentwicklung“ umzusetzen. Eine konsequente Umsetzung dieses Leitbilds bedeutet, die Siedlungsentwicklung nach innen auszurichten und keine Flächen mehr auszuweisen. Die Flächenpotenziale im Siedlungsbestand sind in den überwiegenden Fällen ausreichend, um den Flächenbedarf für Wohnraum und Gewerbe zu decken. Dies gilt in erster Linie für Gemeinden in schrumpfenden Regionen, in denen die Problematik darin besteht, einen sinnvollen Umgang mit der wachsenden Zahl von Brachflächen, Leerständen und Baulücken in bestehenden Baugebieten und eine Strategie des verdichteten Bauens zu entwickeln.



**Synergiepotenzial:** Durch eine flächensparende Siedlungsentwicklung werden Flächen für alternative Nutzungen (Artenvielfalt, Nahrungsmittelproduktion) verfügbar. Ein wirksamer Beitrag zum Klima- und Ressourcenschutz sowie zu regionalen Stoff- und Wertschöpfungskreisläufen wird geleistet. Mit einer Innenentwicklung gehen die Stärkung von Ortskernen und ihrer Funktionen einher. Durch eine Fokussierung auf differenzierte Wohnbedarfe wird soziales Kapital in neuen Wohnformen (Bau- und Wohngemeinschaften) gestärkt und eine demographische Stabilisierung erzielt. Der Verzicht auf Neuausweisungen reduziert Folgekosten, stärkt kommunale Finanzen und eröffnet Handlungsfähigkeiten.

## Mobilität & Erreichbarkeit

Ziel einer resilienzorientierten Regionalentwicklung ist eine integrierte Verkehrsentwicklungsstrategie, die alternative Mobilitätsangebote mit Anreizen jenseits des motorisierten Individualverkehrs vorsieht. Dazu zählen flexible Formen des ÖPNV, vielfältige Formate einer selbstorganisierten kollektiven Mobilität oder Mobilitätskonzepte in interkommunalen Verbänden. Von innovativen Mobilitätsangeboten würden nicht nur ältere Menschen, sondern alle Nutzergruppen im ländlichen Raum profitieren.



**Synergiepotenzial:** Mit dem Ausbau von klimaschonenden Mobilitätsangeboten geht die Sicherung der Teilhabechancen einher und sozialer Zusammenhalt sowie soziales Kapital werden gefestigt. Neue Mobilitätsangebote sind ein wirksamer Klima- und Ressourcenschutz, die durch soziale und technologische Innovationen aufgebaut werden können.

## Landwirtschaft & Ernährung

Ziel einer an reflexiver Resilienz orientierten Regionalentwicklung ist die Sicherstellung einer Nahrungsmittelproduktion, die Produktivität und Ertrag auch unter den Bedingungen von Klimaveränderungen und extremen Wetterereignissen gewährleistet, zum Erhalt der Ökosysteme und der Biodiversität beiträgt und die Bodenqualität verbessert.



Kulturlandschaft soll (wieder) hergestellt werden, die von ökologisch-ästhetisch wertvollen Bereichen und Biotopverbänden geprägt ist und in der Nutzungskonflikte minimiert sind. Zudem soll auch im Bereich der Nahrungsmittelversorgung der Anteil regionaler Wertschöpfungskreisläufe erhöht und damit Abhängigkeiten von globalen Märkten und global agierenden Konzernen verringert werden.

**Synergiepotenzial:** Maßnahmen mit diesen Zielen sichern Einkommen in der Landwirtschaft, entlasten Ökosysteme, helfen bei der Anpassung an die Klimakrise und schaffen neue soziale Netzwerke und Institutionen, die den Zusammenhalt stärken. Ernährungs- und Versorgungssouveränität kann mittels regionaler Wertschöpfung erzielt und dabei die Bodenqualität verbessert sowie Erosions- und Hochwasserschutz intensiviert werden. (Grund-)Versorgungseinrichtungen sind wieder in der Fläche vorhanden und damit leicht und klimaschonend erreichbar, auch für mobilitätseingeschränkte Personen.

## Soziales & Versorgung

Ziel einer resilienzorientierten Regionalentwicklung ist es, den sozialen Zusammenhalt zu stärken. Er ist einer der wichtigsten Faktoren in Bezug auf eine Verringerung der Verwundbarkeit und Steigerung der Anpassungsfähigkeit einer Region. Faktoren, die das Sozialkapital positiv beeinflussen, sind die Attraktivität einer Region, ein ausgeprägtes ehrenamtliches- und zivilgesellschaftliches Engagement oder die Identifikation mit einer Region. Eine diverse, aber solidarische Gemeinschaft kann in vielfältigerer Weise auf Veränderungen oder Krisen reagieren und besitzt durch ihre Vielfalt ein hohes kreatives Potenzial und Repertoire an Konfliktlösungsstrategien.



**Synergiepotenziale:** Die Steigerung des Sozialkapitals, des Gemeinschaftssinns und des bürgerschaftlichen Engagements sowie Inklusion und Zusammenhalt sind daher Voraussetzungen für resilienzorientierte Strategien in den anderen Handlungsfeldern: Sie sind deren Erfolgsvoraussetzungen.

## Ökologie & Biodiversität

Ziel einer resilienzorientierten Regionalentwicklung ist die Entwicklung einer Landnutzung, die eine Agrar- und Ernährungskultur hervorbringt, die für den Menschen gesund ist, das Tierwohl achtet, die biologische Vielfalt stärkt und historisch geformte Kulturlandschaften erhält. Natürliche Kreisläufe und viele Leistungen der Umwelt können nur in intakten Ökosystemen genutzt und bewahrt werden. Wirtschaftliche und soziale Aktivitäten können daher nur im Rahmen ökologischer Tragfähigkeit gestaltet werden.



**Synergiepotenziale:** Wirtschaften, Konsumieren, Ernährung, Mobilität und somit das gesamte Leben in ländlichen Regionen werden krisenfest nur im Rahmen von überwiegend intakten Ökosystemen möglich sein. Die Stärkung der Ökologie und Biodiversität stellen den (endlichen) Rahmen für alle anderen Handlungsfelder und -ansätze dar.

## Potenziale für Resilienz-Strategien in den ländlichen Regionen Bayerns

Die in den ländlichen Regionen vorhandenen Potenziale für eine Resilienzstrategie sind groß. Dabei signalisiert **die ausschließliche Fokussierung auf wirtschaftliches Wachstum und internationale Wettbewerbsfähigkeit nicht Sicherheit** für die Zukunft (Pestel-Institut 2011). Schutz vor den Auswirkungen von Krisen und Zukunftsfähigkeit wird vielmehr durch folgende Faktoren erzielt:

- **Autonomie und Selbstbestimmung:** Ein hoher Grad an Unabhängigkeit, die Souveränität zu selbstbestimmten Handeln, die Möglichkeiten und die Kapazitäten zur autonomen Gestaltung der eigenen Lebensumstände sind wesentliche Elemente der Krisenfestigkeit.
- Der Bevölkerungsanteil von Personen mit landwirtschaftlichen und handwerklichen Berufen ist im ländlichen Raum hoch. Dies zeugt von Möglichkeiten, sich unabhängig von (überörtlichen) Dienstleistungen zu machen und Wertschöpfungsketten regional aufzubauen und zu verankern.
- **Dezentrale Erzeugung von Erneuerbaren Energien:** Da Anlagen Erneuerbarer Energien flächenintensiv sind, sind die Produktionsbedingungen in ländlichen Räumen hierzu ideal. Die Energieproduktion und die Energiewende sind dabei nicht dem Selbstzweck des Wirtschaftswachstums verpflichtet, sondern der Versorgung mit Wärme und guten Lebensmitteln, der Produktion des für das Leben Notwendigen, einer ausreichenden Mobilität und für ein sinnvolles Tätigsein für andere und für sich selbst (Schriefl & Exner 2014).
- Im ländlichen Raum sind die land- und forstwirtschaftlichen Flächen verfügbar und die Potenziale für eine Ernährungssouveränität hoch. In den letzten Jahren sind insbesondere im Stadt-Land-Zusammenhang Prosumenten-Verhältnisse in Form von Solidarischen Landwirtschaften entstanden, die in ihren Organisationsformen und in ihrer Ausrichtung auf die Produktion von saisonalen und regionalen Lebensmitteln in Bio-Qualität zukunftsweisend sind.
- Wenn es zukünftig darum gehen wird, natürliche Ressourcen in Form einer verstärkten Eigenarbeit, Suffizienz und Subsistenz zu schonen, sind in ländlichen Regionen viele Anknüpfungspunkte vorhanden: Gartenbauvereine, Siedlervereine und Maschinenring ermöglichen schon heute die Reduktion von individuellen Konsumgütern – insbesondere für die Gartenarbeit – und halten das notwendige Wissen für Techniken der Eigenarbeit und Suffizienz (Nähen, Gärtnern, Reparieren) vor.

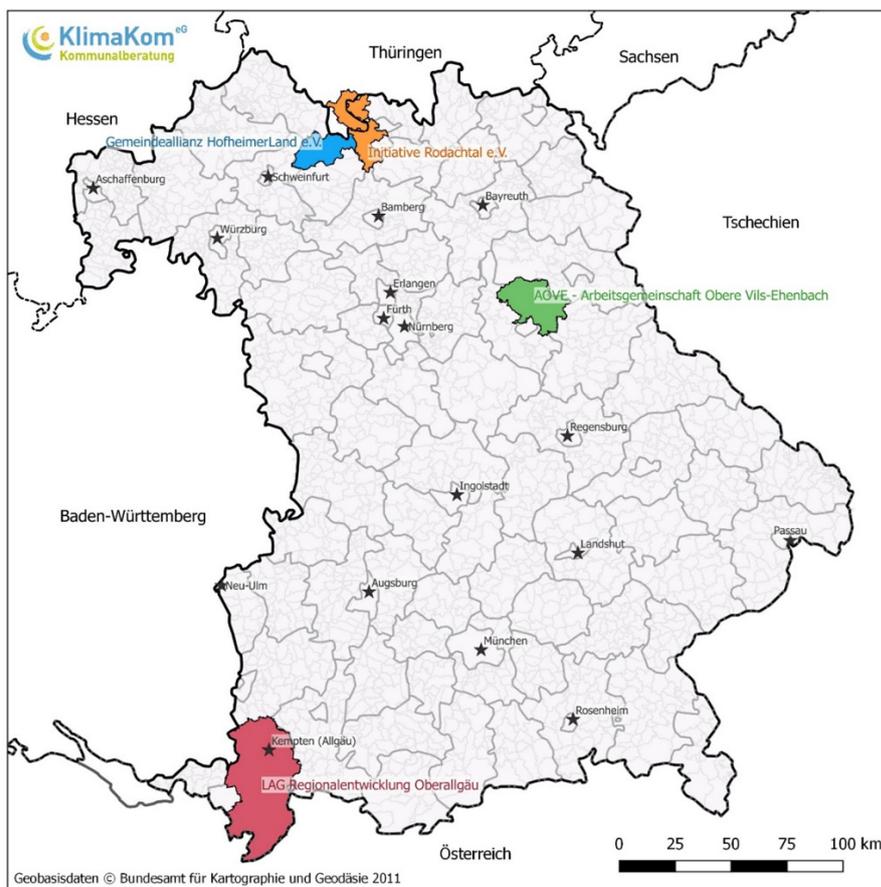
- Auch soziale Stabilität, das vorhandene soziale Kapital und der hohe Grad an ehrenamtlichen Engagement sowie die in vielen Regionen (noch) vorhandene regionale Identität und Verwurzelung der Bevölkerung mit ihrer Heimat stellen das Fundament für den Aufbau von regionalen Wirtschafts- und sozialen Gemeinschaften dar.
- Nicht zuletzt ist in der Regel ein Reservoir an Arbeitsplätzen in kleineren und mittleren Betrieben vorhanden, die vor allem für die Region produzieren und für das nähere Umfeld Dienstleistungen anbieten und daher nicht so stark in globale Austauschbeziehungen eingebettet sind. Insbesondere das lokale Handwerk verspricht Krisensicherheit.

## 2 Vorreiter-Regionen der Landentwicklung im Resilienz-Check

Einem Resilienz-Check wurden interkommunale Verbünde im Pilotprojekt unterzogen, die sich in der Vergangenheit bereits durch eine Vorreiter-Rolle in der Landentwicklung ausgezeichnet haben. Die ausgewählten Regionen sind:

- die Arbeitsgemeinschaft Obere Vils-Ehenbach (AOVE) in der Oberpfalz
- die Gemeindeallianz Hofheimer Land e.V. in Unterfranken
- die LAG Regionalentwicklung Oberallgäu (Lokale Aktionsgruppe) in Schwaben und
- die Initiative Rodachtal e.V. an der bayerisch-thüringischen Grenze.

Abbildung 5: Lage der Untersuchungsregionen in Bayern



Quelle: Entwurf Janis Schiffner

**Die Quintessenz der Resilienz-Checks in den vier Untersuchungsregionen ist:**

### **Resilienz-Ansätze in den Untersuchungsregionen vorhanden, jedoch noch nicht ausreichend**

**Die Energiewende wird vor Ort gestaltet:** Konzeptionelle Grundlagen und strategische Zielsetzungen (z. B. „100 % erneuerbar“) wurden in den Untersuchungsregionen erarbeitet und institutionelle Strukturen zum Bau von Erneuerbaren Energie-Anlagen und Beratungseinrichtungen aufgebaut. Dennoch sind alle Regionen weit davon entfernt, die fossil-atomaren Energiequellen durch erneuerbare zu ersetzen. Dies ist auf steigende Energiebedarfe, Fehlplanungen vor Ort, regionale Protestinitiativen gegen den weiteren Ausbau von Erneuerbaren Energie-Anlagen, (landes-)politischen „Gegenwind“ (z. B. sog. 10-H-Regelung) und auf die Entwicklung des Ölpreises zurückzuführen.

Allen Regionen gemein ist die für ländliche Regionen typische **diversifizierte Wirtschafts- und Branchenstruktur und eine starke Ausrichtung auf das regionale Handwerk**. Diese Strukturen sind im Hinblick auf die Gefährdung durch Wirtschaftskrisen als besonders resilient einzustufen. Auch hält das Handwerk Kompetenzen vor, die für die Entwicklung von Ansätzen der Selbstversorgung der Konsumierenden sowie für eine Verlängerung der Nutzungsdauer von Produkten (Stichwort Reparatur) im Rahmen von suffizienten Verbrauchermustern zunehmend notwendig werden. Im gleichen Zuge sind diese Regionen vom Strukturwandel zur Wissensgesellschaft betroffen, der mit einer verstärkten Bedeutung von akademischen Berufen einhergeht. Der in den Regionen konstatierte **Fachkräftemangel im Handwerk** weist auf einen zukünftigen Resilienzengpass: Handwerkliche Skills mögen in Krisenzeiten eine höhere Bedeutung als bestimmte akademische Kompetenzen haben.

**Landnutzungs- und ökologische Systeme** stehen in den Untersuchungsregionen zunehmend unter Druck: Einerseits sind wertvolle naturräumliche Potenziale und eine äußerst attraktive Landschaft mit hoher Biodiversität vorhanden. Andererseits sind diese durch die Intensivierung in der Landwirtschaft und durch die Flächeninanspruchnahme besonders gefährdet. Insbesondere in ländlich geprägten Regionen und in den kleinen, im strukturschwachen Raum gelegenen Kommunen, die von Bevölkerungsrückgang betroffen sind, ist der Flächenverbrauch besonders groß. Kommunen der Initiative Rodachtal leiden unter einer Verödung der Ortskerne. Nur die Gemeinde-Allianz Hofheimer Land setzt konsequent auf den Grundsatz „Innen- vor Außenentwicklung“ in der Siedlungsentwicklung und verfolgt konsequent strategische Ziele der Revitalisierung der Ortskerne und Innenlagen.

Die **wohnortnahe Versorgung der Bevölkerung mit Gütern des täglichen Bedarfs**, insbesondere in den kleinen Ortsteilen, ist vielfach gefährdet. Nicht „automobilen“ Bevölkerungsgruppen drohen Versorgungsengpässe, sofern diese nicht im familiären Verbund und nachbarschaftlich-ehrenamtlichen Engagement aufgefangen werden. Die flächendeckende medizinische Versorgung ist in den Untersuchungsregionen noch weitgehend gewährleistet, jedoch zeichnen sich bereits jetzt in einigen Gemeinden zukünftige Versorgungsengpässe auf.

Die **Landwirtschaft** ist in allen vier Untersuchungsregionen unter einem **starken Veränderungsdruck**: Viele Landwirte müssen aus Rentabilitätsgründen ihren Betrieb aufgeben. Der Druck „wachsen oder weichen“ nimmt zu. Biologisch wirtschaftende Betriebe sind in allen Regionen noch in der Unterzahl. Diese Entwicklungstrends weisen angesichts der Bedeutung der kleinteiligen Landwirtschaft und ökologisch wirtschaftender Betriebe auf Resilienzrisiken. Resilienzorientierte Strategien zur Kappung von internationalen Wertschöpfungsketten in der Lebensmittelproduktion und die damit einhergehende Organisation von regionalen Wertschöpfungskreisläufen mit neuen Prosumenten-Verhältnissen und kurzen Wegen zwischen Erzeugende und Verbrauchende (z. B. in Direktvermarktungsstrukturen) sowie die Steigerung des Anteils an biologisch produzierten Lebensmitteln werden in den Untersuchungsregionen mit unterschiedlicher Intensität verfolgt. Sie haben eher „Nischencharakter“.

Die Resilienz-Checks zeigen, **dass sich in allen vier Untersuchungsregionen in unterschiedlichem Ausmaß bereits resiliente Strukturen herausgebildet haben**. Diese geraten jedoch einerseits immer wieder unter Druck bzw. fallen dem Strukturwandel (in Einzelhandel, Berufsbildern, Entwicklung zur Wissensgesellschaft) „zum Opfer“. **Andererseits konnten noch keine kritischen Massen entfaltet werden, die in die „Breite“ wirken, so dass reflexive Resilienzansätze eher (noch) ein Nischendasein fristen. Auch wird die Notwendigkeit zum politischen Umsteuern in wesentlichen kommunalen Handlungs- und Aufgabenfeldern nur vereinzelt und zögerlich wahrgenommen**. Dies wird insbesondere im Umgang mit dem nicht vermehrbaren Gut „Fläche“ deutlich.

## **Strukturengpässe und „Notsituationen“ förderten den Wandel**

Die Region Rodachtal hat aufgrund ihrer peripheren Lage zwischen Thüringen und Bayern im ehemaligen Grenzgebiet zwischen Ost- und Westdeutschland jahrzehntelange „Erfahrung des Abgeschnittenseins“ und damit verbundenen Strukturengpässen. Die Region ist von den Folgen des demographischen und sozioökonomischen Wandels besonders betroffen. Aus dieser „prekären“ Situation heraus sind in der Vergangenheit bereits verschiedene interkommunale und

grenzüberschreitende Kooperationen entstanden, die dem Strukturwandel entgegenwirken. Ähnliche Erfahrungen sind für die ebenfalls im ehemaligen Zonenrandbereich gelegene Gemeinde-Allianz Hofheimer Land zu verzeichnen. In der AOVE stellen die Deindustrialisierung und die damit verbundenen Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt entscheidende Momente für Restrukturierungsprozesse dar. Möglicherweise ist es gerade auf die entsprechenden Notsituationen zurückzuführen, dass sich interkommunale Verbände **auch schwierigen Themen** annehmen, d. h. solche, die nicht selten andernorts der kommunalen Konkurrenz zum Opfer fallen, wie beispielsweise eine Verfolgung der Strategie der Innenentwicklung u. a. mittels (inter-)kommunaler Grundsatzbeschlüsse. **In schwierigen Situationen konnten Kräfte gebündelt und wichtige Synergien erzeugt werden.** Es liegt daher nahe, hieraus den Schluss zu ziehen, **dass Engpasssituationen neue kreative Problemlösungsstrategien ermöglichen.**

## Regionale Identität und soziales Kapital beförderten die Etablierung regionaler Kreislaufsysteme

Im Oberallgäu ist soziales Kapital stark ausgeprägt. Hier sind es – im Gegensatz zu den anderen drei Regionen – andere Faktoren, die einen entsprechenden Zusammenhalt in der Bevölkerung begünstigen: So hat die Marke „Allgäu“ im Vergleich zu anderen Regionen eine vergleichsweise hohe Strahlkraft. Die **Gewinnung regionaler Wertschöpfung in Verbindung mit sozialen und ökologischen Kriterien**, die der Region zugutekommen, steht hierbei im Vordergrund.

Selbst das etwas sperrige Akronym AOVE als Regionsbezeichnung ist für die Bewohner/-innen selbstverständlich und sogar identitätsstiftend. Hier zeigt sich, dass durch die Etablierung einer ILE-Region eine Raumkonstruktion geschaffen wurde, **die identitätsbildend ist und die auch Grundlage für den Aufbau von Regionalvermarktungsstrategien ist** (z. B. Ökomodellregion).

## Pioniere des Wandels als Magneten für weitere Akteure und Projekte der Resilienz

Die Entwicklungen in der Gemeinde-Allianz Hofheimer Land machen deutlich, wie **gelungene Projekte der Resilienz weitere Kreise ziehen.** Zu den anfänglichen Projekten der Innenentwicklung sind mittlerweile zahlreiche weitere innovative Pilotprojekte hinzugekommen: Ortskernüberplanungen, Bürgerhäuser, Allianzschwimmbad, Gründerberatung, Asylkoordination und Helferkreise etc. Das Beispiel zeigt, dass Konsequenz in der Verfolgung von Zielen und eine gemeinsame Haltung der Entscheidungsträger/-innen wichtige Impulse für die

Regionalentwicklung geben können, die „schmucke“ Ortskerne, sanierte Gebäude, eine hohe Lebensqualität und damit sogar leichte Bevölkerungsgewinne ermöglichen. Die Gemeinde-Allianz Hofheimer Land kann hier als **kommunaler Pionier des Wandels** betrachtet werden, dessen Aktivitäten bereits heute viele wichtige Merkmale der Resilienz aufweist.

In den vier Regionen sind darüber hinaus **Visionäre** vorhanden, die durch ihre Weitsicht, ihr Wirken bspw. als sogenannte „Early Adoptors“ (Menschen, die neue Ideen und technische und / oder soziale Innovationen als erste übernehmen) und ihre Fähigkeit, andere Menschen für ihre Ideen zu gewinnen, den resilienzorientierten Transformationspfad bereits beschritten haben. Insbesondere Pioniere des Wandels experimentieren in den einzelnen Handlungsfeldern in allen vier Untersuchungsregionen mit neuen Ansätzen, die zum Ziel haben, die regionale, kommunale und individuelle Krisenanfälligkeit zu reduzieren. Beispielhaft seien hier die „Permakulturfreunde Allgäu“ genannt. Zudem haben sich Plattformen gebildet, die die Arbeit der Pioniere unterstützen und stärken (z. B. Kempodium in Kempten und „ZEN“ Zentrum für Erneuerbare Energien und Nachhaltigkeit in Ensdorf (Landkreis Amberg Sulzbach)).

### **Fest institutionalisierte Koordinationsstrukturen und starke Regional- und Umsetzungsmanagements als Motoren zum Anschub der Krisenfestigkeit**

Grundsätzlich ist in allen untersuchten Regionen eine fest institutionalisierte Plattform vorhanden, die als Entwicklungsträger fungieren kann, eigenständig geschäftsfähig ist, als Geschäftsstelle selbständig auftreten kann und eine Verankerung in der Bevölkerung gefunden hat. Die interkommunale Zusammenarbeit ist eingeübt und wird in vertrauensvoller Arbeitsteilung zwischen den Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen wahrgenommen – vor allem in den ILE-Regionen. Tragfähige Umsetzungsstrukturen im Sinne von handlungsfähigen und in den Kommunen „akzeptierte“ Regional- bzw. Umsetzungsmanagements sind eine „sine qua non“-Bedingung für die Implementierung einer resilienzorientierten Regionalentwicklung: **Sie ermöglichen erst die interkommunale Kooperation in der Tiefe, unterstützen die kommunalen Verwaltungen in ihren Aufgabenfeldern, sind Transmissionsriemen in die Bürgerschaft und übernehmen hier wichtige Overhead- und Koordinationsstätigkeiten, die für eine Verstetigung von Resilienzprojekten benötigt werden.**

Eine Betrachtung der Entstehungsprozesse der ILE- bzw. Leader-Regionen zeigt, dass die Institutionalisierung von Steuerungs- und Organisationsstrukturen, der Aufbau einer interkommunalen Koordinations- und Kommunikationskultur und die Verankerung in der Region „seine Zeit benötigen“ und wachsen müssen. **Eine Vertiefung der Institutionalisierung geschieht**

**nicht nebenher, sondern ist mit einer intentionalen Gestaltung dieser verbunden.**

Unterstützend wirken auch die Instrumente der Ländlichen Entwicklung, die einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen und damit an den systemischen Resilienzansatz anschlussfähig sind. Auch sind sie ein tragfähiges „Gerüst“, das für die Integration von neuen inhaltlichen Anforderungen an die Regionalentwicklung offen ist: **So können vorhandene Ziele um resilienzorientierte Zielsetzungen ergänzt, die Akteurslandschaft um Pioniere des Wandels erweitert und neue Projekte mit Bezug auf eine Steigerung der regionalen Krisenfestigkeit in das Portfolio aufgenommen werden.**

Damit die ILE-Instrumente auch Wirkkraft entfalten können, bedarf es des Bewusstseins der Entscheidungsträger/-innen, **dass ein „weiter so wie bisher“ nicht mehr möglich ist**, wenn man auf regionaler Ebene auf die großen Herausforderungen unserer Zeit vorbereitet sein will. Diese Erkenntnis sicherzustellen, fällt vor allem in prosperierenden Regionen wie dem Allgäu schwer.

## **Förderprogramme stärken Ansätze der Resilienz**

In der Gemeinde-Allianz Hofheimer Land erfuhren das bereits vorhandene gute Angebot an Betreuungseinrichtungen, die funktionierenden und intakten Sozialstrukturen und der Zusammenhalt der Menschen in den Dörfern in den letzten Jahren eine zusätzliche Stärkung durch neue Angebote wie Dorfgemeinschaftshäuser, Dorfläden und Nachbarschaftshilfen. Auch das Modellprojekt „Asylkoordination“ sorgt für eine gelungene Integration der Geflüchteten.

Zudem konnten durch die Inanspruchnahme von Fördermitteln u. a. Projekte zur Verbesserung der Nahversorgung sowie demographische Entwicklungsmaßnahmen für Unternehmen realisiert werden. In der AOVE (bis 2008) und im Oberallgäu wird seit Jahren erfolgreich mit dem EU-Förderprogramm LEADER gearbeitet – es ist oftmals Anshub für kleinteilige Projekte, die die Menschen befähigen, vor Ort einen Beitrag zu Umwelt- und Naturschutz, Stärkung der Identität, Verbesserung der Lebensbedingungen und zu neuen Arbeitsmöglichkeiten leisten. Auch das Klimaschutzkonzept in der AOVE hat maßgebliche Initialzündungen im Bereich Energiesparen, Energieeffizienz und den Ausbau der Erneuerbaren Energien ermöglicht. Diese Beispiele zeigen, dass **die Programme der Ländlichen Entwicklung und LEADER geeignet sind, derartige Ansätze der Resilienz zu stärken und in die Breite zu bringen.**

### 3 Resilienz-Labore: Experimente für einen Pfadwechsel in der Arbeitsgemeinschaft Obere Vils – Ehenbach und in der LAG Regionalentwicklung Oberallgäu

---

Nachdem in den vier Untersuchungsregionen jeweils ein Resilienz-Check durchgeführt wurde, stand im nächsten Schritt die konkrete Arbeit vor Ort in zwei der vier Untersuchungsregionen an: in der LAG Regionalentwicklung Oberallgäu und in der Arbeitsgemeinschaft Obere Vils – Ehenbach (AOVE).

Ziel dieses Arbeitsschrittes war es, an konkreten Vulnerabilitätskonstellationen zu arbeiten und darin Anknüpfungspunkte für eine resiliente Entwicklung zu finden, um so die zwei Modellregionen krisenfester zu gestalten.

#### Aktivitäten zur Steigerung der regionalen Resilienz

##### Arbeitsgemeinschaft Obere Vils-Ehenbach



*Luftbild Freihung*

**Sicherung der Nahversorgung durch den Aufbau neuer Prosumentenverhältnisse im Rahmen einer Solidarischen Landwirtschaft:** Eine wohnortnahe Versorgung mit Angeboten der Lebensmittelversorgung ist in den Kommunen, insbesondere in den

kleinen Ortsteilen, nicht mehr flächendeckend gegeben. Der Aufbau einer „Solidarischen Landwirtschaft“ soll dieses Defizit teilweise) ausgleichen und einen Beitrag zur Stärkung des regionalen Wertschöpfungsraums und Souveränität bei der Nahrungsmittelversorgung durch den Aufbau von Prosumentenstrukturen leisten.

**Umsetzung des Grundsatzes „Innenentwicklung vor Außenentwicklung“, Qualifizierung des vorhandenen Leerstandsmanagements verbunden mit der Planung und Etablierung von neuen Formen des Wohnens:** Basierend auf der Einsicht, dass die Flächeninanspruchnahme in der AOVE zu hoch ist, das vorhandene Instrumenta-

rium zur Förderung einer Innenentwicklung zu zögerlich verwendet wird und vorhandene Innentwicklungspotenziale für neue Wohnformen genutzt werden könnten, sollten neue strategische Schritte für den sorgsam Umgang mit dem nicht vermehrbaren Gut „Fläche“ erarbeitet werden.

**Verbesserung der (haus-)ärztlichen und medizinischen Versorgung:** Die medizinische Versorgung im Bereich der Hausärzte und Hausärztinnen dünnt in den Kommunen der AOVE aus. Insbesondere ältere und mobilitätseingeschränkte Personen haben

Schwierigkeiten, ohne Hilfestellung, ärztlichen Rat aufzusuchen. Ziel war, strategische Schritte einzuleiten, um die ärztliche Versorgung im Verbund zu sichern.

**Gemeinwohl-Gemeinde und Gemeinwohl-ökonomie:** Um neue Aspekte des ressourcenleichten und solidarischen Wirtschaftens (Gemeinwohlökonomie) kennenzulernen und die Gemeinwohlorientierung in den Kommunen zu verstärken (Gemeinwohl-Gemeinde), wurden Wirtschaftsakteure und Kommunalvertreter mit dem Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie vertraut gemacht.

## LAG Oberallgäu



### *Berglandschaft*

**Tourismus nach/mit dem Klimawandel, Schwerpunkt Mobilität:** Tourismus ist ein bedeutender Wirtschaftszweig in der Region, dessen Resilienz unter den Bedingungen des Klimawandels potenziell gefährdet sein könnte. Dies sollte im Rahmen einer

Forschungsarbeit näher untersucht und bewertet sowie ggf. erfolgreiche Ansätze der Anpassung herausgearbeitet werden. Darüber hinaus sollte der Bereich einer tourismusbezogenen Mobilität weiter vertieft werden.

**Soziales Dorf: Dorfgemeinschaft / Bürgergesellschaft:** „Zusammenhalt“, „sozialer Kitt“ und das gemeinschaftliche Tun kann als eine wesentliche Erfordernis bei der Gestaltung des Wandels angesehen werden. Nicht nur um ggf. anstehende Krisen besser zu meistern, sondern auch um neue ressourcenschonende Lebensstile zu erproben (z. B. in der gemeinschaftlichen Nutzung von Produkten) bedarf es der Ausprägung

und Stärkung des sozialen Kapitals einer Region. Aus diesem Grund sollten positive Anknüpfungspunkte in der Region identifiziert und nach Möglichkeit unterstützt werden.

**Kommunikations- und Koordinierungsstelle für Mächler:** Mit einem Fokus auf die „Mächler“ (allgäuerisch für Macher,

Tüftler, Erfinder etc.) sollte sichergestellt werden, dass kreative Ideen von Menschen mit dem Wunsch, die Zukunftsfähigkeit der Region mitzugestalten, in das Projekt einfließen und durch eine Koordinierungsstelle verstetigt werden, sodass zivilgesellschaftliche Bemühungen zur Gestaltung einer sozial-ökologischen Transformation vor Ort bessere Rahmenbedingungen finden.

**Was sind die Schlussfolgerungen, die aus der „Resilienz“-Arbeit in den beiden Modellregionen gezogen werden können?**

### **Zwei unterschiedliche Regionen hinsichtlich Größe, Entwicklungsvoraussetzungen, Organisationsform und Resilienz-Arbeit**

Prägnante Unterschiede sind sowohl in der Größe als auch in der Organisationsform der beiden Regionen zu identifizieren. Während der Landkreis Oberallgäu bzw. die LAG Oberallgäu mit 28 bzw. 29 Kommunen relativ groß ist, ist die AOVE mit ihren 9 Kommunen räumlich überschaubar.

**Der räumliche Zuschnitt bzw. die Gebietskulisse hat Auswirkungen auf die intraregionale Organisationsfähigkeit.** So wird die AOVE von ihren Entscheidungsträgern und der ILE-Geschäftsleitung als groß genug eingeschätzt, um gemeinsam wertvolle Synergien zu nutzen und auch größere Projekte umzusetzen, die für die einzelnen Kommunen allein kaum „stemmbar“ wären. Zum anderen ist sie auch klein genug, um den Abstimmungsaufwand möglichst gering zu halten. Für das Oberallgäu stellt die Größe eine entsprechend hohe Herausforderung, wenn nicht gar Hürde dar.

**Darüber hinaus betonten die Akteure das gewachsene Vertrauen durch die langjährige Zusammenarbeit der AOVE-Kommunen im ILE-Verbund als Erfolgsmoment für die Regionalentwicklung.** Im Vergleich dazu ist die interkommunale Kooperation in der Region Oberallgäu noch nicht derart etabliert.

Gemeinsam ist den beiden Regionen die professionelle Arbeit der Geschäftsstelle, die die Regionalentwicklung mit Weitblick vorantreibt und die Notwendigkeit erkannt hat, sich inhaltlich und organisatorisch auf die Zunahme von krisenhaften Verwerfungen einzustellen.

## **„Unbequeme“ Themen werden ausgeblendet bzw. vertagt und ordnungspolitische Vorgaben benötigt**

Im Rahmen der gemeinsamen Entwicklung eines Arbeitsprogramms in der AOVE und im Oberallgäu bzw. in dessen Umsetzung stellte sich heraus, dass konfliktträchtige Themen wie das Flächensparen ausgeblendet bzw. ein umfassender Prozess der Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung vorgeschaltet werden muss, bevor die eigentlichen Arbeiten beginnen konnten. **Die Überwindung von Widerständen, die einer resilienzorientierten Strategie gegenübersteht, stellt somit ein wichtiges Themenfeld dar.**

**Damit sich resilienzorientierte Arbeiten vor Ort leichter gestalten und bereits vorhandene sowie erprobte Instrumente umsetzen ließen, würden politische Vorgaben und Rahmenbedingungen Beschleunigungseffekte erzielen.** Dies sei am Beispiel des Flächensparen erläutert: Verbindliche von der Landesebene vorgegebene Zielwerte verbunden mit kommunalspezifischen Kontingenten und eine zielgerichtete Steuergesetzgebung würden kurz- und mittelfristig zu deutlichen Flächenspareffekten und einer konsequenten Umsetzung des Grundsatzes „Innen- vor Außenentwicklung“ durch die Aktivierung der „brachliegenden“ Innenentwicklungspotenziale führen. Das heißt: **Resilienzorientierte Regionalentwicklung benötigt verbindliche Regulierung und Steuerung.**

## **Gute Beispiele und Angebote müssen sichtbar gemacht werden**

Insbesondere im Landkreis Oberallgäu zeigte sich, **dass in der digitalisierten Welt von heute ein gewisses Maß an Professionalität bei der Nutzung der digitalen Medien notwendig ist. Es wurde deutlich, dass gute Projekte nicht nur sichtbar sein, sondern zunächst einmal sichtbar gemacht werden müssen.** Als problematisch stellte sich nämlich heraus, überhaupt an gute Projektbeispiele zu gelangen, d. h. diese zu sammeln. Diese Schwierigkeit ist offenbar darauf zurückzuführen, dass die in der Regel ehrenamtlich tätigen Projektinitiatoren und Ideengebende oft zu bescheiden sind und nach dem Motto „Das, was ich da tue, ist doch nichts Besonderes!“ wenig Ambitionen aufweisen, ihre Tätigkeiten nach außen darzustellen.

## **Koordination des Ehrenamts braucht eine professionelle / bezahlte Basis**

Die beiden Modellprojekte haben aufgezeigt, **wie wichtig die Funktion eines Treibers und Prozesssteuerers sowie eines Unterstüters für Ehrenamtliche ist.** Viele Ehrenamtliche

und sozial Engagierte stehen an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit (Burn Out im Ehrenamt). Hier bedarf es zum einen einer rechtzeitigen Suche nach einer **stabilen Trägerschaft bzw. strategischer Allianzen** (vgl. hierzu auch ARGE Landentwicklung 2017: 24). Zum anderen **ist eine strategische Unterstützung an zentraler Stelle notwendig, sprich finanzierte Personalstellen zur Koordination des Ehrenamts und verschiedener sozialer Initiativen. Beispiele hierfür könnten sein:** die Bereitstellung von Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit, das Marketing, die Bewerbung von Veranstaltung und technischen Support.

## Aus der Nische holen

Die Region Oberallgäu zeichnet sich durch eine Vielzahl von Menschen aus, die mit Neugierde und Erfindergeist zahlreiche Projekte ins Leben rufen. Vielfach kommen solche Projektideen gar nicht in die Umsetzung, weil sie im Außen wenig bzw. kein Gehör finden. Die Akteure vor Ort berichten davon, in der Öffentlichkeit als „Spinner“ wahrgenommen und nicht ernst genommen zu werden. Aus diesem Grund wurde die Idee geboren, **mit Hilfe einer Veranstaltung diese Mächler aus ihrer „Spinner“-Nische herauszuholen und ihnen eine Plattform zu bieten, auf der sie ihre Ideen und Projekte präsentieren und weiterentwickeln können.** Die Resonanz der Veranstaltung unter Beteiligung von Kommunalpolitiker/-innen, Vertreter/-innen des ALE Schwaben und der Landkreisverwaltung bis hin zu Mächlern, Netzwerker/-innen und Berater/-innen bestätigt die These, dass das direkte Zusammenbringen von Menschen unterschiedlicher Bereiche von großem Wert ist, wenn es darum geht, den Pionieren des Wandels Mut zu machen und ihre Ideen in die Breite zu tragen.

## Pioniere des Wandels benötigen Unterstützung

In den Modellregionen konnten die Pioniere des Wandels als Treiber/-innen der Transformation identifiziert werden. Insbesondere im Oberallgäu haben sie eine zentrale Rolle im Resilienz-Labor gespielt. Die Bedarfe der Pioniere des Wandels sind so heterogen wie sie selbst. **Während einige als „geborene“ Entrepreneur mit entsprechend professionellem Herangehen und Auftreten die Wirtschaftswelt erobern, haben andere zwar gute Ideen, aber Schwierigkeiten damit, sich und diese nach außen zu „verkaufen“.** Viele Projektideen bleiben damit sprichwörtlich im Erfinderkeller liegen, gleich wie groß deren Erfindungs- und Wirkungsgehalt für eine resiliente Regionalentwicklung wäre. Hier ist Unterstützungsarbeit notwendig, die den Pionier oder die Pionierin dort abholt, wo er / sie steht.

Resilienz- und Nachhaltigkeitsinitiativen sind von unten, d.h. grassroot, gewachsen und zeichnen

sich vor allem durch neue Formen der Selbstorganisation aus. Sie prägen eine neue lokal verankerte Governance-Form, die stark auf Autonomie und Engagement abzielen. Sie grenzen sich damit von Formen der Partizipation ab, die eher die Beteiligung an bereits etablierten Pfaden der Politikgestaltung suchen. Selbstorganisation aber bedeutet, eine eigenständige Praxis oftmals gegen bestehende Strukturen zu entwickeln. Damit steht sie u. U. in Konflikt mit bereits existierenden lokalen Governance-Formen, weil sie ein neues (politisches) Feld eröffnen: Selbstorganisation bedeutet dabei gleichberechtigte Interaktion und Diskussion zwischen den beteiligten Akteuren. Dies ermöglicht alternative Wege für neue, bislang in der kommunalpolitischen Praxis wenig aktive Personen, sich sozialökologisch zu engagieren und damit neue lokal verortete Wege des bürgerschaftlichen Engagements einzuschlagen. Selbstorganisierende Ansätze neigen dazu, eher lokale, praktische und alltägliche Formen von Wissen und Handlungsoptionen zu kreieren, die konkreter, effektiver und für lokale Situationen auch angemessener erscheinen. Sie wenden sich damit von klassischen Formen der Partizipation ab, da diese nicht auf die Erarbeitung eigener Wissensformen abzielen, sondern lediglich auf die Teilhabe an bereits bestehenden Wissensstrukturen und Politikformen. Die selbstorganisierten Gruppen weisen eine deutliche Skepsis gegenüber etablierten Politik- und Governanceformen auf (Rothfuß, Dörfler, Hafner, Hehn & Bertram 2018).

### **Langer Atem und Möglichkeit des Scheiterns**

Die Arbeit in den Resilienz-Laboren zeigt, dass die Lebensdauer von Ideen und Initiativen unterschiedlich sein kann. Manche finden ein Ende, weil ihr Zweck erfüllt ist, andere kommen schlicht nicht ans Ziel. Dies wiederum kann ebenfalls unterschiedliche Ursachen haben: Der Treiber fällt weg oder es mangelt an der Organisationsfähigkeit der beteiligten Akteure oder die Rahmenbedingungen haben sich verändert, wie etwa bei den Energiegenossenschaften, die durch neue gesetzliche Vorgaben unter erschwerten Bedingungen agieren müssen.

Die Möglichkeit des Scheiterns darf jedoch nicht zum Ausschluss externer Unterstützungsleistungen führen. Ein **„Muss des Gelingens“ im Rahmen der Förderpolitik beinhaltet die Gefahr**, dass einzelne Projektideen von vornherein nicht umgesetzt werden, weil sie entweder zu ausgefallen bzw. (zu) innovativ sind oder deren Entwicklung noch nicht wirklich absehbar ist. Manche Initiativen werden jedoch möglicherweise erst durch ihre tatsächliche Realisierung sichtbar und mit Leben gefüllt, indem sich plötzlich interessierte Mitstreiter/-innen und Anknüpfungspunkte zu anderen Initiativen finden.

## Grenzen der Resilienz-Labore und die Notwendigkeit der Verstetigung

In den zwei Regionen wurde in der Praxisphase versucht, einige der vorab in den Resilienz-Checks identifizierten Resilienzrisiken zu bearbeiten. Jedoch sind die zwei Regionen nach Beendigung des Projekts nicht krisenfest. Sie weisen in vielen Bereichen noch eine ausgesprochene Vulnerabilität auf (z. B. Oberallgäu: extensiver Flächenverbrauch, Druck auf die Ökosysteme; AOVE: medizinische Versorgung, Intensivlandwirtschaft, Druck auf die Ökosysteme). Die Erzielung von umfassender Krisenfestigkeit (und das damit verbundene Gewappnetsein für die Verwerfungen, die durch den Klimawandel hervorgerufen werden) konnte auch gar nicht der Anspruch der Resilienz-Labore sein. **Angesichts der großen Herausforderungen und Problemkonstellationen wäre es geradezu vermessen gewesen, Krisenfestigkeit als Ergebnis innerhalb weniger Monate der Laufzeit der Resilienz-Labore zu erwarten.**

Die Resilienz-Labore waren vielmehr Plattformen zur Implementierung von Teilbereichen des Resilienz-Konzepts und zum punktuellen Experimentieren und Lernen sowie zur Sensibilisierung für die Notwendigkeit, exnovative Praktiken zu verfolgen (z. B. Flächenverbrauch in der AOVE). Wenn man diesen Anspruch zugrunde legt, dann waren die Resilienz-Labore erfolgreich. Auch ließen sie Scheitern zu. Dies sollte als Erfolg gesehen werden.

Auch wenn die Resilienz-Labore in der AOVE und im Oberallgäu nun beendet sind, bedarf es der Fortsetzung der resilienzorientierten Arbeit. Projekte und Themenfelder wurden oftmals nur angerissen und müssen nun konsequent weiterverfolgt werden. Zudem konnte nur ansatzweise eine an der reflexiven Resilienz orientierte Strategie angedacht, geschweige denn implementiert werden: Synergetische Potenziale zwischen den Handlungsfeldern der Resilienz wurden in einigen Aktivitäten zwar erkannt (z. B. Bestandserhebung von Innenentwicklungspotenzialen und hierin auch die Gebäudepotenziale, die sich für ein Wohnen für „neue Wohnformen / altersgerechtes Wohnen“ eignen), aber konnten noch nicht umgesetzt werden. Hierzu reichte der zur Verfügung stehende Zeitrahmen nicht aus. Aus diesen Gründen muss mit dem Auslaufen der Resilienz-Labore gleichzeitig über eine Verstetigungsstrategie nachgedacht werden.

## 4 Instrumente der Landentwicklung: Anknüpfungspunkte und Weiterentwicklungsmöglichkeiten aus der Perspektive der Resilienz

---

Im Folgenden soll diskutiert werden, **welche Anknüpfungspunkte** auf der Ebene der derzeitigen Instrumente der Landentwicklung bestehen. Auch wird der Frage nachgegangen, welche **Weiterentwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Instrumente** vorhanden sind, um in den ländlichen Regionen Bayerns die Widerstandskraft und Anpassungsfähigkeit zu stärken. Hierzu wird unterschieden zwischen 1) integrativ-strategischen Instrumenten und Prozessen und 2) Instrumenten, die auf einer Mittel- und Handlungsorientierung und im Wesentlichen auf einen sektoralen Ansatz (Effectuation-Ansatz) beruhen. **Es ist bereits ein sehr breites Portfolio an Instrumenten vorhanden, die der Umsetzung der Resilienz dienen.**

### 4.1 Integrativ-strategische Instrumente

**Integrativ-strategische Instrumente** haben eine systematische Bestandserhebung der Problemstellungen, Herausforderungen und Anknüpfungsmöglichkeiten zur Weiterentwicklung vor Ort (in der Region, im Gebietsumgriff einer interkommunalen Kooperation, in einer Kommune bzw. in einem Ortsteil einer Kommune) zur Grundlage, die in eine Stärken-Schwächen-Analyse mündet und auf deren Grundlage Handlungsfelder mit korrespondierenden Zielsetzungen definiert werden. Die Ziele fokussieren auf einen Zeitraum in einer (absehbaren) Zukunft und haben z. T. ambitionierten Charakter. Sie geben den „Entwicklungskorridor“ vor. Die Ziele sind mittels Bürger- und Stakeholderbeteiligung in der Region verankert. Ein Maßnahmenpaket in den definierten Handlungsfeldern adressiert die Zielsetzungen und spannt mit konkreten Projekten den Bogen zur Umsetzung. Nach der Fertigstellung des Konzepts wird es sukzessive umgesetzt. Nach einer bestimmten Zeitspanne der Umsetzung steht dann eine Evaluierung des Erreichten an.

Zu den integrativ-strategischen Instrumenten der Landentwicklung zählen: Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept und dessen Umsetzung, Gemeindeentwicklungskonzept, Dorferneuerung, Flurneuordnung und freiwilliger Land- und Nutzungstausch sowie die LEADER-Programmatik.

In den integrativ-strategischen Instrumenten der Landentwicklung finden sich zahlreiche Anknüpfungspunkte und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für eine an reflexiver Resilienz orientierte Strategie in ländlichen Räumen:

### **Elemente einer reflexiven Resilienz in die „Mechanik“ der jeweiligen Programme aufnehmen**

Folgende Bausteine sollten in die bestehenden Instrumente integriert werden:

1. Risiko- und Vulnerabilitätsanalyse: welche krisenhaften Dynamiken sind relevant, welche Auswirkungen sind zu erwarten bzw. zu befürchten?
2. Integration der Aspekte der reflexiven Resilienz in die Kommunikation mit den Betroffenen und der Öffentlichkeit sowie in die partizipativen Elemente;
3. Förderung von Beteiligungsmöglichkeiten, Stärkung der sozialen Netzwerke, Aufbau neuer Kooperationsformen sowohl in der Konzepterarbeitungs- als auch in der Umsetzungsphase, Schaffung von geeigneten materiellen Rahmenbedingungen zur Netzwerkbildung (Räume, Dorf-Gemeinschaftshäuser, Dorfländen), Vernetzungsforen wie z. B. Forum für Mächler;
4. Erweiterung der Handlungsfelder der Landentwicklung um Aspekte der reflexiven Resilienz;
5. Aufzeigen der Handlungsansätze reflexiver Resilienz und Integration in die Maßnahmenkataloge;
6. Identifikation und Unterstützung von Pionieren des Wandels.

### **Resilienz-Piloten starten**

Damit der Ansatz möglichst rasch etabliert werden kann und erste Erfahrungen gesammelt werden können, **empfehlen wir in den Kern-Instrumenten der Ländlichen Entwicklung Resilienz-Piloten zu starten**. Dazu könnte **modellhaft ein Prozess der Flurneueordnung (ggf. in Kombination mit der Planung und dem Ausbau des Kernwegenetzes), der Dorferneuerung, ein Prozess zur Erarbeitung eines Gemeindeentwicklungsprozesses sowie ein modellhaftes Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept unter Resilienz-Gesichtspunkten** angeregt und als Pilotprojekte zur Sammlung von Erfahrungen gefördert werden. Mit Pilotvorhaben könnten zeitnah Kommunen und interkommunale Verbünde gefunden werden, die als Pioniere exemplarisch voranschreiten wollen.

Ein systematisches Einspeisen von Resilienz-Themen in die drei Kern-Instrumente der Ländlichen Entwicklung ermöglicht in hervorragender Weise die Berücksichtigung ihrer **jeweiligen räumlichen Maßstäblichkeiten**: Auf ILEK-Ebene können verstärkt interkommunale Zielorientierung und Themenstellung wie Energie- und Ernährungssouveränität sowie die Stärkung regionaler Wertschöpfungsräume bearbeitet werden. Auch bedarf es hier der Koordination mit übergeordneten Ebenen wie dem Landkreis bzw. der Planungsregion. Die Gemeinde- und die Ortsteil-Ebene konkretisieren dabei die übergeordnete Ebene und sind Standorte für bspw. Anlagen Erneuerbarer Energien, Nahwärmenetze und Anlagen des vorbeugenden Hochwasserschutzes. Soziale Projekte und Einrichtungen der Alltagsversorgung sind eher im kleinräumigen Umgriff der einzelnen Gemeinde bzw. sogar auf Ebene der Ortsteile angesiedelt. Die bereits jetzt existierende Verschränkung der räumlichen Maßstabsebenen kann für Resilienz-Belange gut genutzt werden, indem die jeweils richtige räumliche Maßstabsebene im jeweiligen Resilienz-Handlungsfeld als Problemlösungsebene identifiziert wird. **Das ILEK, die gemeindlichen Entwicklungs- und die Dorferneuerungskonzepte bedürfen somit einer wohlüberlegten Abstimmung**, sodass Entwicklungsimpulse sowohl für den Gemeindeverbund, die Einzelgemeinde und das einzelne Dorf wirksam werden – z. B. durch die ILE-Koordinationsstellen an den jeweiligen Ämtern. Sie könnten gemeinsam mit den Umsetzungsmanagements dafür Sorge tragen, dass diese vertikale Integration der Instrumente im Sinne einer Abstimmung der Handlungsfelder zur Umsetzung kommt.

Neben dieser vertikalen Abstimmung wird **auch eine horizontale Koordination auf Ebene der ILE-Kommunen und auf Ebene der einzelnen Dörfer möglich**. Nicht jede Kommune muss mehr alle gemeindlichen Einrichtungen bereitstellen. Die gemeindlichen Einrichtungen ergänzen sich gegenseitig oder entstehen am jeweils günstigsten Standort des Gemeindeverbunds, zum Beispiel bei öffentlichen Bädern, Bauhöfen und Kläranlagen oder auch bei der medizinischen Versorgung. Damit wird die Infrastruktur gemeindeübergreifend verbessert. Durch die Koordination dieser und übergeordneter Ebenen können auch verstärkt regionale Wirtschaftskreisläufe gestärkt und Wertschöpfungsketten verankert werden.

Es werden daher neue Formen der interkommunalen Zusammenarbeit bedeutsam, die **ein „Neudenken“ des Verhältnisses von kommunaler – interkommunaler – regionaler Aufgabenerfüllung** beinhalten und die systematisch in den Resilienz-Handlungsfeldern nach geeigneten räumlichen Maßstabsebenen und Organisationsstrukturen für eine Daseins- sowie Krisenvorsorge sorgen.

## Umsetzungsmanagement und die Etablierung einer Resilienzplattform

Mit der Erarbeitung / Fortschreibung eines ILEKs sollten neue Wege bei der Förderung der Umsetzungsbegleitung gefunden werden, um die organisatorischen Kapazitäten zur Unterstützung bei der Implementierung der Maßnahmen auszubauen. Diese Koordinationsaufgabe über die unterschiedlichen Maßstabsebenen kann selbstverständlich nicht alleine vom Umsetzungsmanagement geleistet werden, sondern muss von allen kommunalen Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen bei der Neuaufstellung / Fortschreibung von Konzepten und deren Umsetzung vorgenommen werden. Eine resilienzorienteerte Regionalentwicklung bedarf der Steuerung und der Koordination der am Prozess beteiligten und zu beteiligenden Akteure und Institutionen. Sie ist eine **Gemeinschaftsaufgabe** von Politik, Kommunal- und Regionalverwaltung, Zivilgesellschaft und Unternehmen, der regionalen Wissenschaft, der vor Ort ansässigen Pioniere des Wandels und der Bildungseinrichtungen. Resilienzorienteerte Governance bezieht sich auf diese Akteursgruppen und muss sie aktiv in den Erarbeitungsprozess eines ILEKs – Resilienz und dann in die Umsetzung einbeziehen. Es empfiehlt sich der Aufbau einer **„Resilienzplattform“ als Netzwerk zur Ko-Produktion von resilienzorientierten Handlungswissen und -routinen und zur Steuerung des Prozesses**. Zudem wird es auch Dialogplattformen benötigen, die sich den potenziellen „Bruchstellen“ zwischen alten risikobehafteten Pfaden und neuen resilienten Pfaden annehmen und nach einem Interessensausgleich suchen. Auch ein gemeinsames „Resilienz-Marketing“ und eine abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit trägt zum „Sprechen mit einer Stimme“ und zu Effizienzeffekten bei, da nicht mehr jede Gemeinde diese erarbeiten muss.

Die **stringente Einbindung der Bevölkerung** und wichtiger Stakeholder auf den Ebenen der Integrierten Ländlichen Entwicklung, der Gemeindeentwicklung und der Dorferneuerung ist bereits erprobt und hat sich bewährt. Sie in Resilienzprozessen weiter zu stärken und zu verstetigen, sollte selbstverständlich sein. Ein besonderes Augenmerk ist auf den Einbezug von Pionieren des Wandels und auf die Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit von Menschen zur „Erfindung“ und Erprobung von resilienzorientierten (Geschäfts-) Modellen und sozialen Innovationen zu legen.

Da eine resilienzorienteerte Landentwicklung voraussetzungsvoll ist, empfiehlt sich die Implementierung in erprobten, erfahren und belastbaren ILEn, d. h. in ILEn mit einem Umsetzungsmanagement und einer über die Jahre gewachsenen kommunalen Vertrauens- und Kooperationskultur. Eine Berücksichtigung von Resilienz-Gesichtspunkten eignet sich insbesondere zum Zeitpunkt der Großen Evaluierung und der Fortschreibung. Hier wird Bilanz zum vorherigen

Arbeitszyklus gezogen und die ILE-Arbeit in der Fortschreibung neu ausgerichtet. Zudem können die von der ILE-Arbeitsgruppe am Bereich Zentrale Aufgaben empfohlenen Beteiligungsformate für die Entscheidungsträger/-innen genutzt werden, um für die Belange der Resilienz zu sensibilisieren und Anknüpfungspunkte für den ILE-Verbund zu erarbeiten.

## 4.2 Instrumente mit Mittel- und sektoraler Handlungsorientierung

**Instrumente mit Mittel- und sektoraler Handlungsorientierung** gründen auf der Annahme, dass in Situationen der Ungewissheit und des sehr raschen Wandels belastbare Prognosen aufgrund hoher Unsicherheit nur schwer möglich sind. Auch wenn die Zukunft nur schwer planbar ist, ist sie gestaltbar – und zwar durch Partnerschaften zwischen autonomen Akteuren, die die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen gezielt zur Verwirklichung ihrer Ideen einsetzen: Statt einem „Was sollte man unter diesen Rahmenbedingungen tun?“ steht ein pragmatisches „Was kann ich mit anderen tun?“. Die Formierung von Partnerschaften mit anderen steht im Kern dieses Ansatzes, der mit seiner Mittelorientierung positive Rahmenbedingungen für Innovationen und unternehmerische Gelegenheiten gestaltet und auf diejenigen Akteure zielt, die aktiv handeln bzw. unternehmerisch tätig sind (Achleitner 2019).

Das mittel- und handlungsorientierte Instrumentarium der Ländlichen Entwicklung beinhaltet bereits heute Elemente, die die Aspekte der Resilienz aufgreifen: sie zielen auf die Reduzierung von Risiken für die Bevölkerung und bauen dabei soziales Kapital sowie soziale Netzwerke auf und stärken die organisatorischen Kapazitäten. Besonders hervorzuheben sind

- die Ökomodellregionen, die den Anteil ökologischer Landwirtschaft und regionaler Vermarktungsstrukturen ausbauen und stärken sollen,
- die Initiative boden:ständig, die darauf abzielt, Hochwasserrisiken durch eine kooperative Vorgehensweise zu reduzieren und dabei neue Kommunikations- und Kooperationsformen aufbaut,
- die Initiative Heimat-Unternehmen, die unternehmerische Aktivitäten für neue Lösungen in ländlichen Räumen fördert.

Mit boden:ständig, Ökomodellregion und HeimatUnternehmen werden damit wesentliche Handlungsfelder der Resilienz bearbeitet. Auch Förderelemente aus dem Bereich der strategisch-konzeptorientierten Instrumente wie die Förderung von Kleinst-Unternehmen in Gebietskulissen der Dorferneuerung unterstreichen den bereits jetzt ausgeprägten resilienzorientierten Charakter der Instrumente, da sie Impulse geben, Versorgungsstrukturen aufrecht

zu erhalten und bürgerschaftliche Initiativen zu stärken (z. B. Dorfläden).

Aus der Perspektive der an reflexiver Resilienz orientierten Strategie zur Entwicklung ländlicher Räume wäre es sinnvoll, diese Ansätze möglichst in die Breite zu tragen. Ein erster Schritt ist mit der Aufnahme von 16 neuen Ökomodellregionen in die Förderung bereits getan. Zudem sollten die Ansätze nach Möglichkeit kombiniert werden, um eine synergetische Wirkung in Richtung reflexiver Resilienz zu entfalten: Der Handlungsansatz der ÖMR könnte bspw. mit den Ansätzen von bodenständig verbunden und in den Themen- und Aufgabenkatalog der Dorferneuerung, der Gemeindeentwicklungskonzepte und der Integrierten Entwicklungskonzepte eingebaut werden.

### **4.3 Im Duett für eine resilienzorienteerte Entwicklung in ländlichen Räumen**

Eine Förderung einer resilienzorienteerten Entwicklung in ländlichen Regionen benötigt beide Pole – integrativ-strategische Instrumente einerseits, die systematisch die analytischen Grundlagen für die Regional-, Gemeinde- und Dorfentwicklung bereitstellen und flexible, auf mittelerorientiertes Handeln von innovativen und „zupackenden“ Persönlichkeiten ausgerichtete Instrumente andererseits. So werden die notwendigen theoretisch-konzeptionellen Verständnisse für die Verletzlichkeiten (Vulnerabilitäten) und Anpassungsfähigkeiten einerseits erarbeitet, die dann reaktionsschnell mit sinnvollen Projekten und Maßnahmenbündeln andererseits bearbeitet werden können.

**Integrativ-strategische und mittelbezogene Instrumente bedingen einander, um die Widerstandskraft und Anpassungsfähigkeit in ländlichen Räumen zu erhöhen.**

## 5 Acht-Punkte-Programm zur Qualifizierung der Instrumente

---

Auch wenn die Instrumente der Landentwicklung heute bereits zahlreiche Anknüpfungspunkte für Resilienzstrategien und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zur Stärkung der Resilienz aufweisen, so sollte darüber hinaus noch ein Acht-Punkte-Programm zur Qualifizierung der Instrumente umgesetzt werden.

### Punkt 1: Tun was nötig ist: Transformationsprozesse begleiten

Klimakatastrophe und Artensterben sind schwerwiegende Bedrohungen für den Fortbestand der Menschheit und erfordern tiefgreifender Maßnahmen auch auf kommunaler Ebene und in ländlichen Räumen. Dies ernst zu nehmen und als dringenden Handlungsauftrag zu begreifen, ist auch in der Verantwortung der Politik zu Förderung der Entwicklung ländlicher Räume.

Die Ämter für Ländliche Entwicklung sollten **ihr Selbstverständnis als Ermunterer und Unterstützer von Prozessen zur Entwicklung ländlicher Räume erweitern und noch stärker zum inhaltlichen Berater, aktiven Initiator und Begleiter von Prozessen werden, die sich an reflexiver Resilienz orientieren und auf einen sozial-ökologischen Wandel ausgelegt sind.** Die Dramatik der Risiken und Bedrohungen erfordert einen verstärkten Rollenwechsel hin zu einem aktiven Informieren, gezielten Anstoßen des Umsteuerns und der Organisation eines gemeinsamen Lernprozesses zur Ausgestaltung der geeigneten Transformationspfade. Die Berücksichtigung von resilienzorientierten Themenstellungen erfordert **auch die Fortsetzung der in der Landentwicklung guten Praxis der Zusammenführung von Fördermittelstränge anderer Ressorts** für die bessere Umsetzung des integrativ-strategischen Ansatzes der Resilienz.

### Punkt 2: „Sagen was ist“: Krisen und Risiken offen kommunizieren

Die Verringerung von Verwundbarkeiten erfordert eine klare Benennung möglicher Krisen, Krisenfolgen und ihrer Stärke und damit einen partizipativen Dialog mit allen Beteiligten zu notwendigen Strategien. **Es ist notwendig, „deutlich zu sagen, was ist“. Wir plädieren daher dafür, dass die Verwaltung für Ländliche Entwicklung in ihrer Kommunikation mit den**

**Kommunen, den kommunalen Allianzen, Planungsbüros, politischen Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen usw. offen und offensiv auf die zunehmenden Risiken der Entwicklung hinweist und Informationen bzw. Wissensvermittlung dazu anbietet.** Denkbar wären hierzu Seminare in den Schulen der Dorferneuerung, eigene Fortbildungsveranstaltungen und die Einbindung des Ansatzes der reflexiven Resilienz in bestehende Tagungen, Veranstaltungen und Informationsmaterialien. Resilienz sollte zudem Bestandteil der vorbereitenden Seminarprogramme (Gemeinderatsklausuren) in den Schulen der Dorferneuerung werden und als ein Themenfeld in der Informationspolitik der sieben Ämter für Ländliche Entwicklung etabliert werden. Die Kommunikationsstrategie sollte „Dystopien“ meiden und immer auf mögliche Lösungsansätze und Handlungsmöglichkeiten hinweisen.

### **Punkt 3: Soziales Kapital stärken: Soziale Netzwerke stabilisieren und zivilgesellschaftliches Engagement fördern**

Die Vermeidung von Krisen und die Verringerung von Risiken erfordern in vielen Bereichen tiefgreifende Veränderungen und Lernprozesse. Vielfältige und stabile Netzwerkbeziehungen sind die Voraussetzung, um einen Wandel und ein gemeinsames Lernen zu stützen.

**Ziel ist es, über die Instrumente der Landentwicklung den Gemeinsinn zu stärken, zivilgesellschaftliches Engagement anzuregen, Gemeinschaft zu stiften sowie demokratisches und verantwortliches Handeln zu stärken.** Daher sollte der Aufbau von sozialem Kapital in allen Instrumenten der Landentwicklung gestärkt werden. Das beginnt einerseits mit einer offensiven Öffentlichkeitsarbeit und Information und bewegt sich über den Ausbau und die Stärkung von direkten Kommunikationsmöglichkeiten hin zur dauerhaften Etablierung vielfältiger Partizipationsangebote in den Verfahren der Ländlichen Entwicklung. Dabei sollten auch die Möglichkeiten der digitalen Technik zur Information und Partizipation ausgeschöpft werden. Es sollten sämtliche Instrumente gestärkt werden, die den Aufbau zivilgesellschaftlicher Kooperationsstrukturen fördern und stabilisieren (z. B. Soziales Dorf, HeimatUnternehmen, Dorfläden, nachbarschaftliche Kooperationsformen etc.).

Zudem ist zu empfehlen „Meta-Netzwerke“ in den Kommunen anzustoßen (Netzwerk der Vereine und Initiativen), um rechtzeitig Hinweise zu erhalten, welche sozialen Netzwerke, Vereine, Initiativen und Verbände Unterstützung benötigen und in welchen Themenfeldern neue resilienzfördernde Kooperationsformen angestoßen werden könnten.

## Punkt 4: Organisatorische Kapazitäten stabilisieren und erweitern

Bereits heute unterstützt die Landentwicklung die Kommunen in ländlichen Räumen mit großem Erfolg dabei, bestehende Herausforderungen anzunehmen. **Um die Folgen der Klimakrise und anderer heute bekannter und noch unbekannter Krisen zu reduzieren, sind in den nächsten zehn Jahren enorme zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen. Um reflexive Resilienzstrategien zu ermöglichen, sind die organisatorischen Kapazitäten in den ländlichen Räumen zu stärken.** Wenn im Rahmen der Dorferneuerung zunehmend reflexive Resilienzstrategien verankert werden, sollten die LAGen, ILE-Verbünde, Kommunen und Teilnehmergemeinschaften der Dorferneuerung inhaltlich beraten und organisatorisch unterstützt werden. Dazu kann seitens der Ämter qualifiziertes Personal bereitgestellt oder deren Einsatz gefördert werden. Ziel ist es, aus der Umsetzung heraus Impulse für soziale und ökonomische Resilienzinnovationen zu generieren, die dann aus den einschlägigen Fördersträngen unterstützt werden können. Dazu muss seitens der Begleitung die Notwendigkeit für eine Stärkung der Widerstands- und Anpassungsfähigkeit betont sowie die Handlungsansätze einer an reflexiver Resilienz orientierten Strategie eingebracht und verankert werden.

Im Bereich der ILE und LEADER sind die Umsetzungs- bzw. Regionalmanagements prädestiniert dafür, die Aufgabe des Resilienz-Promotors zu übernehmen. Allerdings sind dafür sowohl die Personalausstattung als auch die Beschäftigungsbedingungen zu überprüfen. Die Erfahrungen in unseren Projekten zeigen, dass Aktivitäten zum Wohle der Region, die durch die Zivilgesellschaft und Wirtschaft mitgetragen bzw. ehrenamtlich initiiert werden, der Koordination bedürfen und auch andere „übergeordneter Arbeiten“ der Bündelung in einer Geschäftsstelle erfordern. **Daher müssten die Umsetzungs- und Regionalmanagements der ILE- und LEADER-Verbünde schon heute personell besser ausgestattet werden.** Hilfreich für eine Arbeit, die auf Kontinuität und Dauerhaftigkeit ausgerichtet ist, wäre auch eine Entfristung von Arbeitsverhältnissen. So kann vermieden werden, dass personengebundenen Wissen, das über die Jahre aufgebaut wird, nicht so schnell verloren geht.

## Punkt 5: Pioniere des Wandels unterstützen

Die Handlungsansätze einer reflexiven Resilienzstrategie erfordern einen Perspektivenwechsel. Bestehende Lösungsmuster, zum Teil auch Best Practices, erweisen sich nicht mehr als tragfähig oder greifen zu kurz, neue Ansätze müssen angestrebt und erprobt werden. In der Regel sind es mutige Gruppen aus der Zivilgesellschaft, die mit neuen alternativen Ansätzen experimentieren und die sozialen Innovationen für „Next Practices“ hervorbringen. Oftmals haben es

diese Initiativen jedoch schwer, ihre Ideen, die meist jenseits des etablierten Mainstreams liegen, zu entfalten und im sozialen Leben der Kommune dauerhaft zu platzieren.

**Im Rahmen einer reflexiven Resilienzstrategie sollte die Landentwicklung Anreize geben, damit ein Umfeld geschaffen wird, das zum mutigen Experimentieren anregt. Es sollten reale Orte und soziale Freiräume für resilienzoriente Innovationen der Pioniere des Wandels eröffnet werden. Zudem sollten Plattformen für Wissenstransfer, Beratung, Qualifizierung sowie Austausch und Vernetzung geschaffen werden. Lokale „Märkte der Möglichkeiten“ können zur Nachahmung anregen und zu eigenen Ideen inspirieren.**

**Zur Förderung der Pioniere des Wandels sollten die Förderprinzipien der Ländlichen Entwicklung erweitert werden.** Beispielgebend kann die Robert Bosch Stiftung mit ihrem Programm „Neulandgewinner. Zukunft erfinden vor Ort“ sein (Robert Bosch Stiftung 2018).

## **Punkt 6: Förderung und Finanzierung ausbauen**

Sollen die ländlichen Regionen Bayerns zu robusten und resilienten Räumen entwickelt werden, dann kann ein **finanzielles Anreizsystem Beschleunigungseffekte** erzielen. Ein zusätzlicher bayernweiter Fonds zur Förderung der Resilienz ländlicher Regionen sollte eingerichtet werden, um die Entwicklung und Umsetzung von investiven und nicht-investiven Projekten zu fördern, die einen maßgeblichen Beitrag zur Krisenfestigkeit leisten (Resilienzfonds) und die die organisatorischen Kapazitäten stärken. Aus diesem Resilienzfonds könnten auch die zusätzlichen Aufwendungen für die Aufnahme der Resilienz in die bestehenden Instrumente und das „Mainstreaming“ von resilienzbezogenen Programmelementen gefördert werden.

Um Resilienzprojekte zügig umzusetzen, ist die mit der Fortschreibung der FinR-LE im Jahr 2019 ermöglichte Förderung von Regionalbudgets in ILE-Prozessen äußerst hilfreich. Mit diesen Regionalbudgets soll „eine engagierte und aktiv eigenverantwortliche ländliche Entwicklung unterstützt sowie die regionale Identität gestärkt werden“ (Ländliche Entwicklung in Bayern, Bereich Zentrale Aufgaben 2019: 17).

Für die Förderung von Resilienz-Projekten sollte (bspw. durch die ILE-Arbeitsgruppe) ein allgemeiner Kriterienkatalog zur Bewertung der Projekte entwickelt werden. Es bedarf der Entwicklung von „Durchführungsgrundsätzen“ zur Implementierung des Resilienzfonds wie z. B. Ausgestaltung der Projektkonzepte, Finanzierungsmodalitäten, Entscheidungsfindung etc. So sollte vor Ort eine Jury gebildet werden, die unabhängig vom Gemeinderat über die Fonds-

mittelbewilligung entscheiden kann: Eine aus Verwaltung, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft zusammengesetzte Gruppe begutachtet die Projektanträge.

Die Finanzierung von resilienzorientierten Ansätzen und Projekten **muss Lernen und Misserfolge ermöglichen**. Es sollte die Förderungswürdigkeit von Projekten verstärkt berücksichtigt werden, die durch ihre Innovativität in Bezug auf Resilienz punkten, an anderer Stelle aber möglicherweise gerade aus diesem Grund als „nicht oder nur unwahrscheinlich realisierbar“ eingestuft werden. Etwaige Misserfolge und das damit mögliche Erforschen von Wirkfaktoren und deren Lerneffekte müssen berücksichtigt werden.

## **Punkt 7: Qualifizierung und Weiterbildung etablieren**

Die Risiken und drohenden Krisen sowie der Ansatz der reflexiven Resilienz stellen die Landentwicklung insgesamt vor große Herausforderungen. Dies bringt einen hohen Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf mit sich. Diesen sehen wir auf mehreren Ebenen:

- **Vermittlung des Ansatzes und der Notwendigkeit gegenüber den Akteuren der Landentwicklung** wie Kommunen, LAGen, Teilnehnergemeinschaften, ILEen, Mitarbeiter/-innen in kommunalen und staatlichen Verwaltungen, die in die Entwicklung in ländlichen Regionen eingebunden sind: Für diese Zielgruppe empfehlen wir in einem ersten Schritt Informationsveranstaltungen, die aufzeigen: Was ist reflexive Resilienz? Warum brauchen wir das? Wie kann das funktionieren? Was bedeutet dies für unseren Arbeitsbereich? Ziel ist es, den Ansatz in die Breite zu bringen und bei den Akteuren zu verankern.
- **Einspeisen des Ansatzes in „belastbare“ gut funktionierende Kommunalverbände, die schon über eine eingespielte, vertrauensvolle und gut organisierte Zusammenarbeit verfügen:** Hier empfehlen wir die Durchführung von „Initialseminaren“ mit den ILE- bzw. LAG-Führungsgremien. Ziel ist es, in die bestehende Arbeit den Ansatz der reflexiven Resilienz in die Instrumente der Landentwicklung zu integrieren und rasch zu einer Implementierung zu kommen.
- **Qualifizierung des begleitenden Personals (Mitarbeiter/-innen der Ämter und der SDF / SDL (Schulen für Dorf und Landentwicklung)):** Nach dem Motto „Train the Trainer“ empfehlen wir Fortbildungsveranstaltungen, für diejenigen, die die Akteure der Ländlichen Entwicklung vor Ort begleiten und unterstützen und damit als Multi-

plikatoren und Multiplikatorinnen tätig sind. Sie sollten mit dem Ansatz der Resilienz vertraut gemacht und in die Lage versetzt werden, diesen zu vermitteln. Dazu sind noch geeignete Fortbildungsangebote zu entwickeln. Das Winter-Colloquium kann ein geeignetes Format sein, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen das Thema der Resilienz nahe zu bringen und daraufhin für die Teilnahme an vertieften Fortbildungsveranstaltungen zu werben. Auch das im November 2018 erstmalig vom Sachgebiet G 3 vom Bereich Zentrale Aufgaben durchgeführte bayernweite Netzwerktreffen aller ILE-Betreuer/-innen eignet sich sehr gut, das Thema Resilienz fokussiert und umfassend zu diskutieren und in Kleingruppen zu vertiefen. Flankierend zu diesen Qualifizierungstools kann das Mitarbeiterportal genutzt werden, das aktuelle Berichte und Arbeitshilfen zur Integrierten Ländlichen Entwicklung den Mitarbeitenden verfügbar macht (Ländliche Entwicklung in Bayern, Bereich Zentrale Aufgaben 2019: 28).

- **Qualifizierung der Umsetzungsmanager/-innen – „Professionalisieren der Professionals“:** Die Umsetzung einer an reflexiver Resilienz orientierten Strategie für ländliche Räume bringt inhaltlich wie methodisch neue Anforderungen mit sich, die in der bisherigen Praxis der Ländlichen Entwicklung noch wenig integriert sind. Daher schlagen wir vor, den ILE-Managern und ILE-Managerinnen Fortbildungsprogramme anzubieten, die sie auch beruflich weiter qualifizieren (z. B. zertifizierte akademische Weiterbildung). Diese Weiterbildungsangebote können auch für den Kreis derer geöffnet werden, die in den Verwaltungen der Kommunen mit der Begleitung der Umsetzung von Maßnahmen der Landentwicklung befasst sind. Niederschwellige organisatorische Anknüpfungspunkte sind die in den Ämterbezirken regelmäßig stattfindenden Netzwerktreffen des jeweiligen Amtes für Ländliche Entwicklung mit den Umsetzungsmanagements.

Eine zentrale Schlüsselfunktion im Bereich der Qualifizierung sollten die SDF / SDL einnehmen. Mit der Entwicklung eines schlüssigen und aufeinander aufbauenden Fortbildungs- und Qualifizierungsprogramms kann die Fortbildungskultur insgesamt gestärkt und das Rollen- und inhaltliche Berufsverständnis der Mitarbeiter/-innen der Ländlichen Entwicklung und in den Umsetzungsmanagements auf Resilienz fokussiert werden.

## **Punkt 8: Lernen für den Wandel durch begleitende Forschung ermöglichen**

**Eine an reflexiver Resilienz orientierte Strategie zur Entwicklung ländlicher Räume erfordert ein intensives gemeinsames Lernen für den Wandel aller Beteiligten auf allen Ebenen (transformatives Lernen).** Daher ist eine kontinuierliche Begleitung einer solchen Strategie durch wissenschaftliche Forschung sinnvoll. Diese sollte transdisziplinär angelegt sein. Transdisziplinarität verbindet wissenschaftliches Wissen mit praktischem Wissen. Es gilt im Prozess die relevanten Probleme zu identifizieren und die „richtigen“ Forschungsfragen zu formulieren, die hilfreich sind, den Wandel zu begleiten. Transdisziplinäre Forschung ist dann sinnvoll, wenn das vorhandene Wissen unsicher ist, wenn umstritten ist, worin die Probleme genau bestehen, und wenn für die direkt oder indirekt Involvierten oder Betroffenen viel auf dem Spiel steht (Mittelstraß 2003).

## LITERATUR

---

- Achleitner, A.-K. (2019): Effectuation. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten. Online verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/effectuation-52245>. Aufgerufen am 24.07.2019.
- Birkmann, J., Bach, C. & Vollmer, M. (2012): Tools for resilience building and adaptive spatial governance. Challenges for spatial and urban planning in dealing with vulnerability. Raumforschung und Raumordnung. Band 70, Heft 4. S. 293-308.
- Bogert, S. (2013): Resilienz im Projektmanagement, DOI 10.1007/978-3-658-01000-3\_2, Springer Fachmedien Wiesbaden 2013; Online teilweise abrufbar unter: [http://www.stephanieborgert.de/fileadmin/images/pdf/Resilienz\\_im\\_Projektmanagement\\_Probeseiten.pdf](http://www.stephanieborgert.de/fileadmin/images/pdf/Resilienz_im_Projektmanagement_Probeseiten.pdf); Aufgerufen am 14.05.2016.
- Christmann, G., Ibert, O., Kilper, H. & Moss, T. (2011): Vulnerabilität und Resilienz in sozio-räumlicher Perspektive. Begriffliche Klärungen und theoretischer Rahmen. Working Paper. Erkner. Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung. Online verfügbar unter: [http://www.irs-net.de/download/wp\\_vulnerabilitaet.pdf](http://www.irs-net.de/download/wp_vulnerabilitaet.pdf). Abgerufen am 10.05.2016.
- Hahne, U. (2013): Resilienz – neue Anforderungen an die Regionalentwicklung: In: ASG. Ländlicher Raum 03/2013, S. 31-33.
- Holling, C. S. (1996): Engineering resilience versus ecological resilience. Pages 31-44 in: P. Schulze (Hrsg.) Engineering within ecological constraints. National Academy, Washington, D.C., USA.
- Kaltenbrunner, R. (2013): Mobilisierung gesellschaftlicher Bewegungsenergien – Von der Nachhaltigkeit zur Resilienz – und retour? In: Informationen zur Raumentwicklung. Heft 4.2013: 287-295.
- Ländliche Entwicklung in Bayern, Bereich Zentrale Aufgaben (2019): Bericht der Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung der Integrierten Ländlichen Entwicklung (ILE) in Bayern. Entwurf Juli 2019. München.
- Mittelstraß, J. (2003): Transdisziplinarität - wissenschaftliche Zukunft und institutionelle Wirklichkeit. Universitätsverlag, Konstanz.
- Pestel-Institut (2011): Regionale Krisenfähigkeit. Eine indikatorengestützte Bestandsaufnahme auf der Ebene der Kreise und kreisfreien Städte. Hannover.
- Robert Bosch Stiftung (2018): Neulandgewinner - Zukunft erfinden vor Ort. Online verfügbar unter: <https://www.bosch-stiftung.de/de/projekt/neulandgewinner-zukunft-erfinden-vor-ort>. Aufgerufen am 12.09.19.

- Schneider, M. (2015): Auf Verwundbarkeiten achten, Resilienz stärken. Perspektiven für widerstandsfähige und lernende ländliche Räume. In: Franke, S. (Hrsg.): Armut im ländlichen Raum? Analysen und Initiativen zu einem Tabu-Thema. (= Hanns-Seidel-Stiftung, Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen Nr. 97). München. Online verfügbar unter [www.hss.de/publikationen/detailinformationen.html?tx\\_ddceventsbrowser\\_pi2\[publication\\_id\]=821](http://www.hss.de/publikationen/detailinformationen.html?tx_ddceventsbrowser_pi2[publication_id]=821); Aufgerufen am 07.07.2016.
- Schriefl, E. & Exner, A. (2014): Stärken-Schwächen Analyse. Empfehlungen zur Erhöhung der Resilienz gegenüber „Energiekrisen“. Projekt „Räumliche & sektorale Bewertung der Energieresilienz zur Minimierung der Verwundbarkeit der Regionen 2020/2050“; Kurztitel: „Resilienz Österreich. Wien.

## Bildquellen

Energie & Klimaschutz, S. 18: Pixabay

Wirtschaft & Konsum, S. 19: Pixabay

Landnutzung, Siedlungsentwicklung, Bauen & Wohnen, S. 19: KlimaKom eG

Mobilität & Erreichbarkeit, S. 20: Pixabay

Landwirtschaft & Ernährung, S. 20: Regionalwert AG Oberfranken

Soziales & Versorgung, S. 21: Pixabay

Ökologie & Biodiversität, S. 21: KlimaKom eG

Luftbild Freihung, S. 30: AOVE GmbH

Berglandschaft, S. 31: Daniela Hörstke



Ländliche Entwicklung in Bayern

Bereich Zentrale Aufgaben  
Abteilung Grundsatzfragen  
Sachgebiet Dorferneuerung und  
Integrierte Ländliche Entwicklung  
Infanteriestraße 1 · 80797 München  
[www.landentwicklung.bayern.de](http://www.landentwicklung.bayern.de)