

Digitalisierung und innovative Vielfalt setzen Landkreise unter gesunden Wettbewerbsdruck

Der ländliche Raum braucht mehr Neues statt mehr Altes. Zuzug statt Abzug. Vielfalt von Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungsmustern, Vielfalt von koexistierenden und sich gegenseitig befruchtenden modernen, alternativen und auch traditionellen Lebensmodellen. Denn dies sind Standortfaktoren, die die Anziehungskraft von größeren Städten ausmachen. Entscheidend für die Standortattraktivität der ländlichen Räume wird es sein, Städte und ländliche Umgebung zusammenzudenken und die Chancen von technologischen und sozialen Innovationen zu nutzen. Hier setzt die entscheidende Rolle der Landkreise ein: Sie können und müssen eine wichtige Rolle einnehmen und großflächig mit den Dörfern und Städten eine Zukunftsoffensive initiieren. Dieser Artikel stellt ein Hexagon von möglichen Handlungssträngen vor, mit denen innovative Akteure in den Landkreisen gewonnen und konkrete Umsetzungsprozesse angestoßen werden können.

Das Land braucht kreative Köpfe. Aber diese halten, neben den gerne vom Land proklamierten positiven Standortfaktoren

Von Frank Wältring, Duisburg,
und Birgit Neyer, Kreis Steinfurt

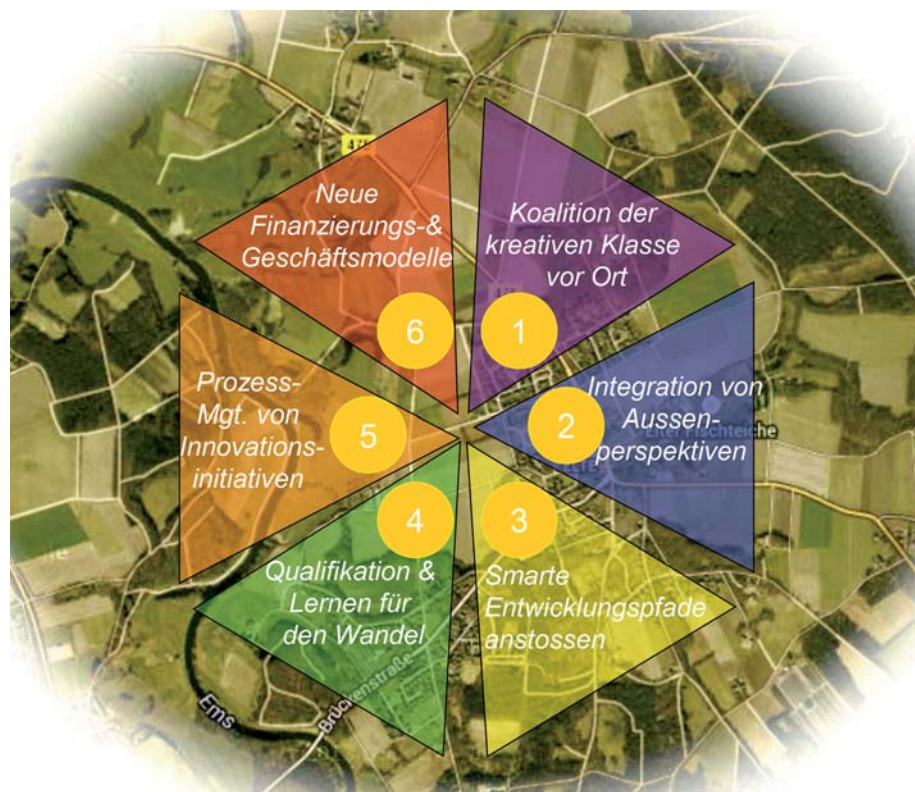
wie Natur, Gemeinschaft und nachhaltige Lebensformate, auch Ausschau nach einem Stück Urbanität auf dem Lande. Hierzu zählt der Kontakt zu kreativen Netzwerken mit interessanten Menschen und unterschiedlichen Lebenserfahrungen, mobile und nachhaltige Transport- und Ernährungsmöglichkeiten, kurze Einkaufswege, gute Weiterbildungsmöglichkeiten für sich und ihre Kinder, sichere Gesundheitsversorgung, die Nutzung neuer technologischer Lösungen sowie Möglichkeiten der eigenen Mitgestaltung und des Einbringens ihrer eigenen Erfahrungen über den Job hinaus. Landkreise stehen hier vor der Herausforderung, den ländlichen Raum als attraktiven Lebensraum für Rückkehrer und landlustige Stadtmenschen zu gestalten, Wertvolles zu bewahren und Neues anzustoßen.

Im Kreis Steinfurt lassen sich viele Innovationsbausteine finden, in welchen Zukunft schon heute stattfindet. In unserem Fall ist es eine Vielzahl an hoch innovativen mittelständischen Unternehmen in einer breiten Branchenvielfalt und als Innovationsmotor

der Sitz der ingenieurwissenschaftlichen Fachbereiche der Fachhochschule Münster in Steinfurt. Über 5.000 Studierende sind hier eingeschrieben – und damit auch Fachkraftressource für die Unternehmen der Region. Bereits seit 2004 vernetzt Train – eine Initiative der WEST mbH (Wirtschafts- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt) und der FH Unternehmen – mit den Fachbereichen, aus denen zahlreiche Forschungsaufträge hervorgegangen sind. Auf Münsterlandebene und in Zusammenarbeit mit dem „HUB münster.LANDdigital“ im Oberzentrum Münster – einer Gemeinschaftsinitiative der vier Münsterlandkreise und der Stadt Münster – finden zahlreiche Gemeinschaftsprojekte statt. Auch unter den 24 Kommunen lassen sich viele lebendige Orte finden, die im dialogischen Austausch zwischen Bürgern und Verwaltung Ansätze für ein besseres Zusammenleben entwickeln. In ausnahmslos allen Kommunen ist der Wunsch da, sich für die digitale Zukunft gut aufzustellen. Dennoch hat das Land ein Imageproblem. Zu lesen ist vom Trend zur Urbanisierung oder – noch schlimmer – von Landflucht. Warum? Ja – im Kreis Steinfurt lassen sich – vermutlich ebenso wie in anderen ländlichen Räumen – auch Beispiele für Uniformität im Sinne von: „Das haben wir schon immer so gemacht“ und damit verbundene strukturelle Innovationschwächen mit wenig neuen Impulsen finden.

Der Kreis Steinfurt will neue Wege gehen. Statt isolierter Ansätze in einzelnen Kommunen soll die Stärkung von integrierten und sich räumlich ausgerichteten Kleinstadt-Umland-Beziehungen vorangebracht werden. Existierende gute Beispiele innerhalb des Kreisgebiets sowie überregionale gute Ansätze dienen als Vorbild – auch für die Entwicklung neuer Ansätze. Geplant ist eine Digitalkonferenz unter Federführung des Landrats sowie der WEST mbH zur Entwicklung innovativer Projekte in den Bereichen digitale Lösungen, Gesundheit, Mobilität, Landattraktivität und neue Formen des Zusammenlebens. Durch die Nutzung neuer technischer Möglichkeiten sollen neue Denk- und Lösungsansätze stimuliert werden. Im Zentrum werden Fragen stehen wie: Wie schaffen wir es, einen Trend „Zurück aufs Land“ zu initiieren, der erfahrene und gut gebildete ehemalige sowie neue Bürger bei ihren Bedürfnissen und Bedarfen abholt? Wie schaffen wir es, neue umweltfreundliche und verknüpfende Mobilitätslösungen zu finden, neue telemedizinische Versorgungsansätze auszuprobieren sowie neue

Abb. 1: Hexagon zur Innovationsstärkung in ländlichen Räumen



Kommunikations- und Weiterbildungsangebote für junge Menschen, Freiberufler aber auch für Menschen in Krisen zu schaffen?

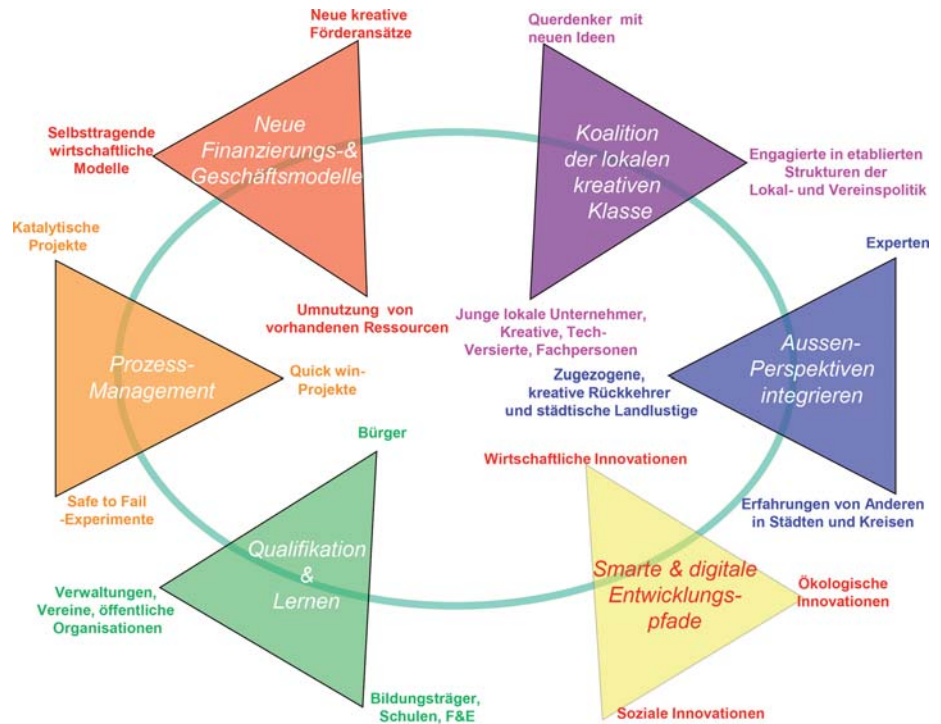
Neben der geplanten Konferenz wurde ein Hexagon mit sechs wesentlichen Ansatzpunkten erarbeitet, mit denen die Innovationskraft im ländlichen Raum in Steinfurt – aber gerne auch in Zusammenarbeit mit anderen Landkreisen – gestärkt werden und das Vorgehen strukturiert werden soll. Alle sechs Ansätze lassen sich auch als Workshop- oder Konferenzformate nutzen. Diese sechs Handlungsstränge werden im Folgenden kurz vorgestellt:

1. Bündelung der Kräfte von Menschen, die Neues ausprobieren wollen

Wandel kann nicht von außen aufgesetzt und auch nicht mit Fördergeldern allein initiiert werden. Es bedarf der Verankerung durch kreative, tatkräftige und querdenkende Menschen in den Kommunen, die von unten Bewegung schaffen. In den lokalen Strukturen, den Vereinen und der Lokalpolitik lassen sich Menschen finden, die sich engagieren wollen. Diese allein reichen jedoch häufig nicht aus. Querdenker sind häufig in den Orten lebende Menschen mit neuer Sicht auf die Dinge und den Raum. Sie stehen den etablierten Strukturen meist kritisch gegenüber, aber bringen wichtige neue Impulse ein. Die dritte wichtige Gruppe sind bereits existierende innovative Unternehmer, Freiberufler ebenso wie technisch versierte und engagierte junge Menschen. Sowohl Letztere als auch die Querdenker werden häufig in die Entscheidungsstrukturen zu wenig integriert. Gemeinsames Kennzeichen dieser unterschiedlichen Menschen ist der Wunsch, etwas zum Besseren verändern zu wollen. Die Schaffung einer Koalition mit den drei Akteursgruppen ist eine wichtige Kraft für die Initiierung von sehr unterschiedlichen, aber relevanten Initiativen. Im Kreis Steinfurt wurde bspw. ein Stamm-tisch digitaler Unternehmer ins Leben gerufen, der sich zweimonatlich zum Austausch trifft und über neue digitale Kanäle miteinander verbunden ist. Ziel ist es, die lokalen kreativen und digitalen Vorreiter miteinander in Kontakt zu bringen und sie über die Erweiterung ihres eigenen Netzwerks zu stärken. Die Teilnehmer dieser Gruppe können als Multiplikatoren für weitere Initiativen in ihren Heimatorten – mit denen sie ja häufig emotional verbunden sind – aktiv werden.

Interaktiv strukturierte Workshops mit dieser Zielgruppe im ersten Hexagon-Dreieck lösen bereits eine Vielzahl von umsetzbaren ersten Projektideen aus.

Abb. 2: Zielpunkte jedes Hexagon-Dreiecks und Synergien



2. Integration von Außenperspektiven und Öffnung hin zu zu anderen Netzwerken

Wie etabliert man in ländlichen Räumen Offenheit, lebendiges Interesse an neuen Ideen und ein „thinking outside the box“? Viele innovative Entwicklungsbeispiele und Projekte wurden in dynamischen Städten mit einer kritischen Nachfrage umgesetzt und bergen Entwicklungschancen für den ländlichen Raum. Dazu gehören Coworking-Büros¹, Carsharing und andere neue Mobilitätsmodelle, Startup-Konzepte, Innovation Labs² oder Ideen-Hackathons³. Diese und andere Ansätze lassen sich – möglicherweise leicht modifiziert – auch auf dem Land umsetzen, indem die vorhandenen innovativen Potenziale genutzt werden und Fachkräfte und Experten von außen bzw. vom Kreis einbezogen werden. Das vorhandene Potenzial lässt sich durch Einbezug weiterer Innovationsakteure wie neu Zugezogene, potenzielle Rückkehrer und städtische Landlustige noch weiter ausbauen. Zugezogene kommen ebenso wie Rückkehrer häufig mit anderen Erfahrungen und Sichtweisen auf das Land. So tun sich in der Regel neue Perspektiven, neue Möglichkeiten, neue Ideen und neue Blickwinkel auf, wenn diese drei Gruppen nach ihren Bedürfnissen und ihren Ideen für Innovationen gefragt und eingebunden werden.

Auch im Kreis Steinfurt und im nahegelegenen weiteren Umfeld gibt es bereits innovative Ansätze, die Potenzial haben, auch für Kleinstädte neue Lösungsansätze zu entwickeln. Auch die Beteiligung an Projekten kann erste Impulse liefern. Beispiele im Kreis Steinfurt, in denen man auch

das Umland noch intensiver einbinden könnte, sind die folgenden:

- Im Gründer- und Innovationspark auf dem Campus der Fachhochschule in Steinfurt werden Gründern und Interessierten Coworking-Plätze kostenfrei angeboten. Das Projekt Gründergeist@Münsterland bietet dort ein Rahmenprogramm aus Veranstaltungen für zukünftige Unternehmer.
- Die neu entstehenden Smartlabs⁴ des Instituts für Prozessoptimierung und Digitale Transformation der FH bieten Unternehmen Raum für die Entwicklung digitaler Lösungsansätze.
- Neue, integrative Formate wie Barcamps⁵ werden im Rahmen von münsterlandweiten Projekten realisiert und bilden eine partizipative Plattform für Bürger, Unternehmen und Wissenschaft.
- Die lokale Gruppe ibb.zone baut in Ibbenbüren ein Hacker- und Makerspace auf, das sich selbst als „Freizeitlabor und Nerdtreff“ bezeichnet. Dies zeigt, dass auch in Mittelstädten kritische Massen erreicht und innovative Projek-

¹ Coworking ist eine Entwicklung im Bereich „neue Arbeitsformen“. Freiberufler, Kreative etc. arbeiten dabei zugleich in meist größeren, offenen Räumen und können auf diese Weise voneinander profitieren.

² Freie Übersetzung: Testlabor.

³ Kollaborierende Software- und Hardwareentwicklungsveranstaltung.

⁴ Freie Übersetzung: Zukunftslabor.

⁵ Ein Barcamp ist eine offene Tagung mit offenen Workshops, deren Inhalte und Ablauf von den Teilnehmern zu Beginn der Tagung selbst entwickelt und im weiteren Verlauf gestaltet werden.

te gestartet werden können, welche wiederum auch kleineren Kommunen Unterstützungsdienstleistungen anbieten können.

- Mit Beteiligung des Kreises Steinfurt setzt die FH Münster das Projekt „münster.land.leben“ um, welches sich den Themen ländliche Gesundheitsvorsorge, bürgerschaftliches Engagement und Mobilität widmet.

3. Stärkung und Vernetzung von technischen, sozialen und ökologischen Innovationen mit Hilfe digitaler Lösungen zur Schaffung neuer dynamischer Entwicklungspfade

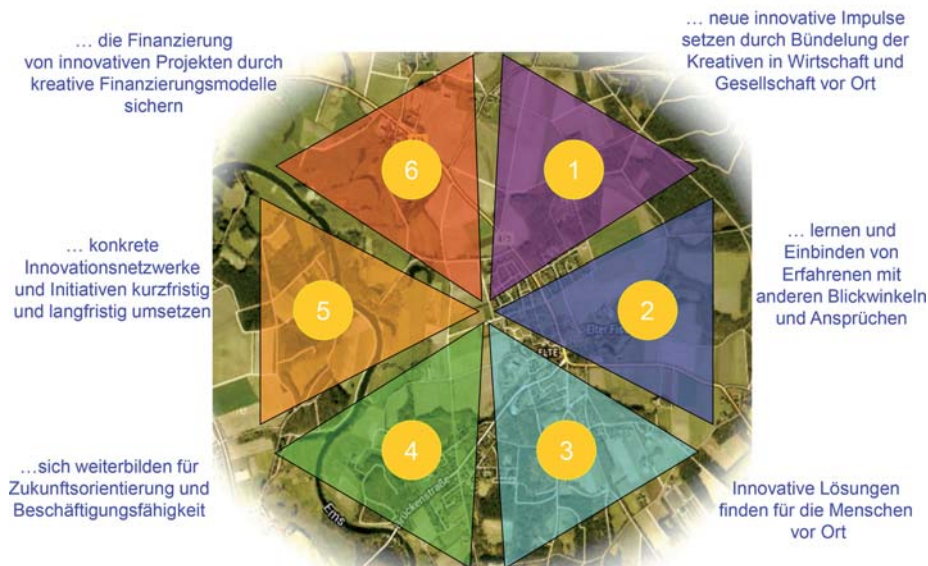
Die digitale Vernetzung von Mensch und Maschine und mobile Informations- und Versorgungsplattformen bergen viele Chancen für wirtschaftliche, ökologische und soziale Innovationen. Beispielprojekte wie „Digitale Dörfer“ in Rheinland-Pfalz oder „SmartRuralSide“ in Ostwestfalen zeigen auf, was alles möglich ist. In der Wirtschaft finden digitale Innovationen unter dem Begriff von Industrie 4.0 für produzierende Unternehmen statt. Gerade Industrieunternehmen haben ihren Sitz sehr häufig in ländlichen Gebieten. Darüber hinaus entwickeln viele Unternehmen zum Teil gemeinsam mit Startups neue Geschäftsmodelle.

Aber auch die Anwendung von ökologischen Innovationen, verbunden mit neuen Geschäftsmodellen zu Themen wie E-Mobilität für Auto und Fahrrad, erneuerbare Energiesysteme, nachhaltige Kreislaufwirtschaftsansätze und z. B. nachhaltige Bio-Ernährungsversorgung, ist ein Feld, dessen Förderung auf dem Land neue Dynamiken freisetzen kann. Die Sehnsucht nach Natur wird in Projekten „Urbanes Gärtnern“ in der Stadt mehr als deutlich. Warum also nicht nach dem Modell der „Essbaren Stadt Andernach“ große, ganzheitliche Projekte dort umsetzen, wo Platz ist?

Auch soziale Innovationen lassen sich mit Hilfe von digitalen Lösungen noch ausbauen. Kommunikations- und Hilfeplattformen, Mitfahrtdienste und Partizipation haben viel Potenzial. Zugleich ermöglicht dieses Querschnittsthema den Aufbau von neuen Netzwerken und Organisationsstrukturen und schafft über die Vernetzung der Bürger untereinander ganz nebenbei eine größere Anbindung an den Ort. In diesem Bereich entsteht auch ohne den Einsatz von digitalen Lösungen viel Spannendes: Neue Genossenschafts- und Social-Entrepreneurship-Modelle⁶, neue Wohnmodelle wie Mehrgenerationenhäuser, Alten-Wohngemeinschaften oder die Ansätze „Jung kauft Alt“ verdeutlichen neue Formen des sozialen Miteinanders. Im Kreis Steinfurt haben sich bspw. durch die Ein-

Abb. 3: Ziel der Landkreise und ländlichen Räume

Das Ziel der Landkreise in ländlichen Räumen



bindung vieler Bürger Genossenschaften und innovative Dorf-Unternehmer-Kooperationen für den Aufbau eines Nahversorgungs Ladens oder einer Kneipe in den Ortsteilen Wellbergen, Elte oder Halverde gebildet. Genannt sei außerdem die Arbeit des Vereins Energieland 2050 des Kreises Steinfurt, welches Beteiligungsmodelle an Bürgerwindparks und die Steigerung der lokalen Wertschöpfung vorsieht.

Alle drei Innovationsbereiche haben große Schnittmengen und können in Workshops ausgearbeitet und in konkreten Umsetzungsprojekten dann ausprobiert werden. Wichtig ist es hier, Projekte zu wählen, die in den Spannungsfeldern „Tradition und Moderne“, „Wirtschaftlichkeit und Lebensqualität“ neue Wege initiieren.

4. Qualifizierung und Lernen für den Wandel

Im ländlichen Raum gibt es eine Vielzahl von Bildungsherausforderungen, die auch – aber nicht allein – die formalen Strukturen wie Schule und höhere Weiterbildung betreffen. Viele Kommunen und ihre Verwaltungen sowie ihre lokalen Förderorganisationen sind häufig sehr traditionell und damit wenig innovativ und flexibel aufgestellt. Neue Lösungen anzustoßen, erfordert ebenso eine Offenheit für Wandel in den Institutionen als auch eine neue Lernkultur. Damit innovative Ideen in ihrer Umsetzung nicht an bürokratischen Strukturen oder traditionellen Denkweisen scheitern, sollten Experimentierräume aufgemacht werden, in welchen neue Ansätze getestet werden können. Analog zur neuen Startup-Kultur ist es in diesem Feld wichtig, frühzeitig praktische Erfahrungen zu machen. Im Kreis Steinfurt entwickelt die Initiative zdi (Zukunft durch Innovation) z. B.

mit dem Roboterverleihsystem oder dem Schülerlabor „Lernwerkstatt 4.0“ an einem Berufskolleg neue Ansätze, um Schüler für MINT-Berufe zu begeistern. Qualifizierung spielt in Zeiten des Wandels sowohl in den bestehenden öffentlichen und privaten Organisationen als auch bei den Bürgern selbst eine wichtige Rolle, um den Anschluss zu erhalten. Gerade im Kontext der zunehmenden Digitalisierung wird es eine große Rolle spielen, ob Unternehmen und etablierte Bildungseinrichtungen in der Lage sind, sich selbst neu aufzustellen und neue Angebote auch in Kooperation zu schaffen. Alle Akteure (Organisationen und Kommunen, Bürger, Wirtschaft und offizielle Bildungssysteme) sind hier zum neuen Lernen herausgefordert. Auch hier lassen sich durch konkrete Workshops und Schnellanalysen neue Ansätze initiieren.

5. Prozessmanagement zur Schaffung von konkreten Innovationsinitiativen

Der Landkreis kann Kommunen, lokale Organisationsvertreter und Bürgervertreter bei ersten Schritten begleiten oder diese anstoßen. Auftakt könnte eine Offensive zur Initiierung von lokalen Innovations- und Digitalisierungsprojekten gemeinsam mit wesentlichen Akteuren im Kreis sein. Für den Erfolg des Prozesses ist es wichtig, dass frühzeitig erste konkrete und umsetzbare Projekte in den kreisangehörigen Städten und Gemeinden initiiert werden. Aus dem Change Management in Institutionen weiß man, wie wichtig schnelle Erfolge sind, um deutlich zu machen, was möglich ist, aber auch, um die Koalition mit Unterstützern und Nachahmern zu erweitern. Diese ersten Projekte sollten nicht nur

⁶ Soziales Unternehmertum.

einen schnellen Erfolg versprechen, sondern auch von den Akteuren vor Ort selbst getragen werden und Beispiel- und Motivationscharakter besitzen. Im Münsterland engagiert sich das Gemeinschaftsprojekt „Enabling Innovation Münsterland“. Im Rahmen von Veranstaltungen und Beratungsgesprächen werden konkrete Problemstellungen in kleinen und mittleren Unternehmen mit innovativen Ansätzen bearbeitet.

Im zweiten Schritt geht es darum, voneinander zu lernen, also Lernprozesse zwischen den Kommunen sowie mit externen Akteuren zu initiieren. Auf dieser Basis können katalytische und großflächige Projekte initiiert werden. Wichtig wird es sein, zugleich auch immer neue Testfelder zu finden, wo Safe-to-fail-Experimente gemacht werden. „Safe to fail“ in diesem Kontext bedeutet, neue Möglichkeiten im sehr Kleinen auszuloten und zu schauen, wie die Gemeinde oder Akteure in dem Kreis reagieren.

6. Identifizierung von neuen Finanzierungsmodellen

Es wird wesentlich sein, zur Finanzierung der Digital- und Wandelprojekte neue Finanzierungsmodelle mit dem Kreis bzw. den einzelnen kreisangehörigen Städten und Gemeinden und Projektträgern als aber auch mit der Privatwirtschaft und anderen lokalen Akteuren zu entwickeln. Sowohl privatwirtschaftliche als auch selbsttragende Finanzlösungen (wie z. B. App-Nutzergebühren, Carsharing-Kostenmodelle, Tech-Lösungsmodule) sind ebenso möglich wie eine effektive Gestaltung öffentlicher Förderansätze, z. B. durch eine partizipative Einbindung der Bürger bei der Suche nach lokalen Lösungsprozessen. Die Akquirierung und intelligente Verknüpfung von Fonds aus anderen Bundes- und EU-Töpfen ebenso wie Crowdfunding sind weitere Ansätze. Für alle Modelle gibt es qualifizierte Beispiele und Chancen. Ein Ansatz im Kreis Steinfurt sind insbesondere Bürgerwindgenossenschaften. Diese fördern nicht

nur die Reduzierung von CO₂, sondern tragen zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung bei.

In diesem Feld tun sich mit der Recherche nach neuen und bereits bestehenden innovativen Modellen neue Potenziale auf. Die Finanzierung sollte nicht allein vom Kreis oder den Kommunen erwartet werden.

Es wird sich in dem nächsten Jahrzehnt deutlich abzeichnen, welche ländlichen Räume es schaffen, innovative, lernorientierte und lebenswerte Umland-Stadt-Netzwerke aufzubauen. Die Landkreise müssen hier eine wichtige Rolle spielen und auch offener darin werden, voneinander zu lernen. □

Frank Wältring, Beratungsfirma Mesopartner, Duisburg, und Birgit Neyer, Geschäftsführerin, WEst mbH – Wirtschafts- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt, Kreis Steinfurt

Der Landkreis als virtueller Verwaltungsraum

Wer die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung nur für einen „Hype“ hält, befindet sich in keiner schlechten Gesellschaft: *Bill Gates* höchst selbst hat vor 25 Jahren genau dieses über das Internet gesagt. Doch ebenso wie das Internet den Alltag der Menschen verändert hat, wird die Digitalisierung den Bereich der öffentlichen Verwaltung tiefgreifend verändern und einen unschätzbaren Mehrwert für das Gemeinwohl erzeugen. Für die Landkreise ist es hierbei nicht einfach, ihre eigenen Handlungsfelder zu identifizieren und auszufüllen. Gewinnen wird, wer eine mentale Neuausrichtung wagt.

Von Steffen Liebendörffer, Wartburgkreis

ten nicht mehr hinterherlaufen muss, bis hin zur anspruchsvollen Aufgabe, ein internes Wissensmanagement zu etablieren. Denn einzelne Ämter wissen häufig nicht um im selben Hause vorhandenes Wissen oder Know-how. Die Folge ist eine Redundanz von Abläufen und nicht selten wird ein Rad oder Rädchen neu erfunden, nur weil nicht bekannt ist, dass es schon vorhanden ist. Im Digitalzeitalter gibt es für eine solche Verschwendung von kreativem Potenzial, Arbeitszeit und -kraft und zuletzt Geld der Steuerzahler keine Entschuldigung mehr.

Weniger Pendlerbewegungen

Ein anderes Feld ist die Telearbeit bzw. Heimarbeit. Über Sinn und Unsinn könnte man lange debattieren. Nicht jeder Bereich der öffentlichen Verwaltung eignet sich dafür gleichermaßen. Tatsache ist: Die Wirtschaft macht es vor. Erst Anfang März dieses Jahres meldete die F.A.Z., dass der Softwarehersteller SAP seinen über 20.000 Beschäftigten diese Möglichkeit anbieten will. Ein gewinnorientiertes Unternehmen würde einen solchen Schritt nicht wagen, wenn ernsthaft zu befürchten wäre, dass dann weniger gearbeitet wird. Für Kreisverwaltungen böte dies – in geeigneten Bereichen – die Chance, einen Teil der

Büroräume nach einem Rotationsmodell zu nutzen, Pendlerbewegungen mit all ihren Nachteilen für Gesundheit und Umwelt zu reduzieren und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter zu verbessern. Die Reduzierung der Pendlerbewegungen betrifft selbstverständlich nicht nur die Verwaltung, sondern auch viele Bereiche der Privatwirtschaft. Die konkrete Dimension der Folgen ist nicht vorhersagbar – aber es gibt eine offenkundige Tendenz: Es wird leiser in den Landkreisen. Die Luft wird besser. Die Menschen werden mehr Freizeit haben.

Digitalisierung im strategischen Kontext

Die konsequente Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung wird zum Ergebnis haben, dass der Bedarf an menschlicher Arbeitskraft zurückgeht. Damit soll nicht einem Personalabbau in der öffentlichen Verwaltung das Wort geredet werden, der nur um eben des Personalabbaus Willen erfolgt; eine aufgabenadäquate Personalausstattung steht nicht zur Disposition. Vielmehr geht es um die langfristige Personalplanung. In deren Rahmen muss sich die öffentliche Verwaltung – auf allen Ebenen – mit demografischen und volkswirtschaftlichen Realitäten auseinandersetzen. Ein Prozess fundamentaler Verschiebungen ist hier voll im Gange. Die Alarmsignale aus der Privatwirtschaft wegen Fach-