



Raban Daniel Fuhrmann

## Organisationelle Nachhaltigkeit

Warum Kommunen sich mehr um die eigene Leistungsfähigkeit kümmern müssen



Die nachhaltige Entwicklung einer Kommune ist heute Konsens, doch wie steht es um die organisationelle Nachhaltigkeit der Verwaltung, die diesen diffizilen Prozess vorantreiben soll? Das Arbeiten an sich selbst durch das laufende Entwickeln der eigenen Kapazitäten und Kompetenzen, kommt oft zu kurz. Wie kann also die organisationelle Nachhaltigkeit, sprich, die eigene Fähigkeit auch langfristig und umfassend seinen Auftrag unter unsicheren Bedingungen zu erfüllen, entwickelt und gesteigert werden? An zwei Fallbeispielen, der Organisationsentwicklung eines Stadtteil-NGOs aus Indien und dem integrativen Stadt- und Kompetenzentwicklungsprozess einer deutschen Kommune, soll dies hier erläutert werden.

Ziel ist es, einen Impuls zu geben, um vor lauter Arbeit in der Verwaltung die Arbeit an der Verwaltung – also das beständige sichkümmern um die Menschen (Personalentwicklung) und die Art und Weise wie sie intern (Organisationsentwicklung) und mit Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten (Prozessentwicklung) – nicht zu vergessen.

### Was wäre, wenn ...

- die entscheidenden Mitarbeiter für eine nachhaltige Stadtentwicklung die Stadtverwaltung verlassen und sich kein passender Ersatz findet;
- verlässliche politische Verantwortungsträger ausscheiden, und stattdessen populistische, im Parteiengzänk gefangene Karrieristen nachrückten;
- wichtige Partner der Stadtpolitik nicht mehr ihre Leistung erbringen können;
- die Einnahmen, z.B. aufgrund einer Verschärfung der Finanzkrise, einbrächen und die soziale Situation daraufhin, aufgrund von Massenentlassungen und Jugendarbeitslosigkeit, eskaliert?
- Wie fit ist die Organisation Ihrer Stadt darauf eingestellt?

Diese und andere Szenarien, die die Leistungsfähigkeit einer öffentlichen Verwaltung massiv tangieren würden, sind Ausgangspunkt für die Frage dieses Beitrages: Wie steht es um die organisationelle Nachhaltigkeit Ihrer Verwaltung? Denn diese Fragen zeigen, dass eine nachhaltige Stadtentwicklung nicht nur die externen Handlungsfelder im Blick haben muss, sondern bereits intern, bei den eigenen organisationellen Fähigkeiten, solchen Ereignissen zu begegnen, ansetzen muss.

### Wie nachhaltig ist das eigene Wie?

In der Debatte um nachhaltige Entwicklung unterscheidet man üblicherweise nur zwischen sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit (Brand/Fürst 2002). Der Fokus auf diese drei Eckpunkte richtet zwar schon recht umfassend seinen Blick auf die wichtigsten, inhaltlichen Handlungsfelder einer an inter- (zwischen) und intra- (inner) generationeller Gerechtigkeit ausgerichteten Politik, doch er vernachlässigt, dass die Art und Weise, wie man dieses Entwicklungsgleichgewicht erreichen will, ebenfalls Teil solch einer Nachhaltigkeitspolitik sein muss. In den letzten Jahren wurde darum immer wieder gefordert, eine vierte, politisch-organisationelle Nachhaltigkeitsdimension hinzuzufügen (Gohl 2009), im Sinne der Sicherung und laufenden Optimierung der eigenen Leistungserbringungskompetenz; sprich, der Voraussetzung dafür, die selbst- und fremdgesetzten Zielkriterien kontinuierlich verfolgen zu können („capability to deliver“) und angemessen auf externe Schocks zu reagieren („capacity to adapt“).

Denn wie ein Handwerker, so kann auch eine Verwaltung ihre Arbeit nur dann mit nachhaltendem Erfolg erbringen, wenn sie laufend ihre Werkzeuge, Kapazitäten und Kompetenzen weiterentwickelt. Der Auf- und Ausbau der eigenen „Kunsthierarchie“, besonders jener „Meisterschaft“ neuartige und kritische Herausforderungen zu meistern, ist Basis für die Nachhaltigkeit seiner eigenen Arbeit. Dies ist bei der Außenfixierung (insbesondere der ökologischen) des bisherigen Nachhaltigkeitsdiskurses bislang zu kurz gekommen.

Im Unterschied zu den inhaltlich (Was?) ausgerichteten üblichen drei Nachhaltigkeitsgrößen richtet sich diese vierte Achse auf die prozeduralen (Wie?) und personellen (Wer?) Mittel, die es dazu benötigt. Sie geht dabei von einer dynaxen Zukunft aus, sprich einer Potenzierung von nichtwegregelbarer Komplexität durch eine unkalkulierbare und teils turbulenten



Dynamik. Insbesondere Sicherung und Ausbau der Lernfähigkeit der eigenen Organisation steht dabei im Mittelpunkt der Überlegungen. Die Rechtfertigungslogik kippt dabei und gibt einen prozeduralen Paradigmenwandel preis: Nicht mehr derjenige muss sich demnach rechtfertigen, der ein Projekt, so wie bisher, angehen und umsetzen will, sondern derjenige, der es wie bislang machen will. Denn in Zeiten, wo alles ständig im Fluss ist (panta rhei), d.h. die Rahmenbedingungen sich laufend ändern, kann man keine Standardprozesse „von der Stange“ einsetzen – jedes Projekt benötigt eine Maßschneidung und laufende Anpassung. Wer kann dieses in einer Verwaltung leisten? Wer ist dafür berufen, befähigt und eingesetzt?

In der Arbeit als Organisations-, Prozess- und Projektentwickler, u.a. bei Kommunen, fällt immer wieder auf, dass diese Form der Arbeit an den eigenen, organisationellen Voraussetzungen keine hohe Priorität besitzt und darum u.a. personell meist unbesetzt ist. Dies ist aus meiner Sicht verhängnisvoll für den eigenen Anspruch, selbst eine nachhaltige Stadtentwicklung voranzutreiben. Wer bei sich intern nicht beginnt, der kann dies nur sehr begrenzt nach außen verwirklichen.

Die vierte Nachhaltigkeitsdimension umfasst darum das ganze Spektrum an Maßnahmen, die sich nicht nur der Optimierung der eigenen Arbeitsfähigkeit widmen, sondern darüber hinaus auch die Erfüllung des eigentlichen Auftrages (des eigentlichen humanitären Zweckes) anstreben. Zwei Facetten hebt darum diese prozedurale Nachhaltigkeitsdimension hervor: die allgemein politische und die spezifisch organisationelle – und beide sind komplementär zueinander: Denn der Ausbau der organisationellen Nachhaltigkeit, z.B. in den Arbeitsprozessen der Stadtverwaltung, wird nur dann eine nachhaltige Stadtentwicklung begünstigen, wenn sich zugleich die politische Nachhaltigkeit durch die Weiterentwicklung der Strukturen der demokratischen Stadtpolitik (Bürgerbeteiligung, Parteireformen, bürgerschaftliches Engagement) bewegen. Dennoch kann eine öffentliche Verwaltung, auch ohne eine politische Reform, bereits schon selbst ihre Prozesse der internen und externen Zusammenarbeit modernisieren. Dieser Artikel will dazu Mut machen und erste Anregungen anhand von zwei Forschungs- und Entwicklungsprojekten geben.

## Wie nachhaltig kann Co-Produktion von Stadt durch NGOs sein?

Das erste Beispiel stammt aus der Begleitung eines F+E Prozesses, welches im Auftrag des BMBF die stadtpolitischen Nachhaltigkeits- und Entwicklungsperspektiven von besonders kritischen Mega-Cities in diversen Regionen der Welt beleuchten sollte (Fuhrmann 2011a). Der Fokus des Projektes – im Rahmen dessen das Konzept der organisationellen Nachhaltigkeit entwickelt und angewandt wurde – lag auf der indischen Metropole Hyderabad, deren Wachstum sich

in den vergangenen Jahren quasi überschlagen hat (und dabei mehr oder weniger sowohl aus der politischen wie bürokratischen Kontrolle geraten ist). Mega-Cities stellen darum ein besonders heftiges Beispiel für die Herausforderung der organisationellen und politischen Nachhaltigkeit dar, da die Dynamik der Ereignisse ein Maß erreicht hat, das die Komplexitäts- und Dynamik-bearbeitenden Kapazitäten von städtischer Verwaltung und Politik übersteigt. Da wächst was schneller, als bspw. Stadtplaner und Infrastrukturentwickler noch verwalten, geschweige denn gestalten könnten.

Aus dieser Mischung aus Überforderung und Versagen von Verwaltung und Politik (denn neben den strukturellen Grenzen treten noch ethische wie die der Korruption, des Klientelismus und der Patronage) erwuchs in den vergangenen Jahren eine neue politische Kultur der Co-Produktion öffentlicher Güter und Leistungen. Getragen wird sie von sogenannten „Residents' Welfare Associations“: Vereinigungen der Eigentümer und Anwohner insbesondere der Mietshäuser eines Viertels. Der Aufbau ist dabei organisch, d.h., die Bewohner/Eigentümer eines Mietshauses bilden eine eigene Vereinigung, die sich bereits schon um Belange nicht nur im, sondern auch um das Haus kümmert (u.a. Stromversorgung, Wachdienste). Aufgrund der desolaten Stadtentwicklung schlossen sich dann immer mehr aus einem Viertel und Stadtteil zusammen (als „Standing Committee Of Tarnaka Residents' Welfare Associations“), die sich dann über die ganze Stadt, Region, Bundesstaat, ja sogar ganz Indien mit anderen koordinieren.

Diese Anwohner-Vereinigungen bilden inzwischen eine, wenn nicht die tragende Säule lokaler Stadtentwicklung in vielen Städten Indiens. Denn diese lokalen Selbsthilfe- und Empowerment-Vereinigungen nehmen dabei zunehmend die kommunale Selbstverwaltung in ihrem Stadtteil wahr. Frustriert über die mangelhafte Versorgung und fehlende demokratisch wie rechtsstaatlich legitimierte Steuerung organisieren und orchestrieren sie, im Verbund mit lokalen Akteuren aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft, aber auch aus zuverlässigen Verwaltungsmitarbeitern und Politikern, den Auf- und Ausbau von öffentlichen Gütern wie Wasserversorgung, Müllentsorgung, Straßen- und Grünflächenbau/erhalt, die Nahversorgung u.a. mit Kleingewerbe und Handel, Gesundheitsversorgung und Wachmannern, aber auch Bildungs-, Sport- und Kulturangebote. Im Sinne des Community Organizing & Building wird das partielle Scheitern von Politik und Verwaltung von lokalen Netzwerken der selbstorganisierten Stadtteilentwicklung aufgefangen – wobei die eigentliche Gesamt-Stadtentwicklung dabei weiterhin noch zu kurz kommt, doch für die einzelnen Stadtteile funktioniert diese Form der selbstorganisierten Stadtteilentwicklung hinreichend. Doch was lässt sich daran über organisationelle Nachhaltigkeit lernen?



Die untersuchte und begleitete CSO<sup>1</sup> spielt eine zentrale Rolle in dieser Entwicklung, da sie nicht nur für einen wichtigen Stadtteil von Hyderabad (Tarnaka) der prägende Akteur der Co-Produktion von Stadt ist, sondern auch regional, ja national wichtiger Impulsgeber und Koordinator für diese stadtpolitisch hoch relevanten Bürgerbewegungen ist.

## Verstehen sie sich mehr als Band oder als Orchester?

Das Problem – und dies ist typisch insbesondere für jene NGOs, die gesinnungsethisch angetrieben sind – liegt darin, dass dieser CSO weitgehend von einer bereits über 80-Jährigen charismatischen Persönlichkeit bestimmt wird. D.h., diese Organisation, die so zentral für die Co-Produktion öffentlicher Güter in diesem Stadtteil ist, lebt nicht nur weitgehend von der weitreichenden Reputation und den Kontakten dieses Gründers, die ihn auch bis in höchste Ämter und Medien schnell Gehör finden lassen, sondern hängt auch finanziell von ihm ab, denn aus seinem Privatvermögen bezahlt er Büro und Angestellte.

Die (pietätlose) Frage lag darum nahe: Was wäre denn, wenn Sie (der Gründer und Leiter) ausfielen? Wie würde dann die Arbeit weitergehen? Diese Frage war, gerade weil dies in den meisten Organisationskulturen (nicht nur in Indien) als heikel und problematisch gilt, noch nicht offen gestellt worden. Externe Organisationsentwickler können darum in solchen Nachfolge- und Fortführungsprozessen eine große Entlastung sein. Dabei stand die Frage nach dem organisationellen Selbstverständnis des CSO schnell im Mittelpunkt: Denn eine Organisation muss nicht auf Dauer angelegt sein, sondern kann sich als Projektinitiative ja bewusst kurzfristig, quasi mit Verfallsdatum, definieren. Sobald der Auftrag erfüllt ist oder der Gründerkreis nicht mehr weitermachen will/kann, wird die Organisation beendet. Das Bild, das dies verdeutlichen hilft, stammt aus der Organisationsform der Musikherstellung: Denn zum einen gibt es Musiker, die sich als Band konfigurieren, zum anderen solche, die ein Orchestergründen. Während eine Band, wie bspw. die Beatles, nur so lange wirkt, wie die Gründermusiker dies wollen, so führen Orchester, wie die Berliner Symphoniker, aber auch viele lokale Musikvereine, schon seit weit über 100 Jahren ihre (intern meist demokratisch geführte) Tradition fort.

Da gerade viele zivilgesellschaftliche Akteure von solchen „Stars“ – oder wie man heute gerne sagt „Social Entrepreneurs“ gegründet und angetrieben werden, ist die Frage nach der personellen Nachhaltigkeit und dem daraus abgeleiteten Organisationsverständnis gewichtig. Brisant wird sie, wenn – wie in diesem Fallbeispiel aus Indien – eine weitrei-

chende Co-Produktion durch Kooperationen, ja gar Auslagerung an solche zivilgesellschaftlichen Akteure stattfindet. Denn was bricht dann zusammen, wenn einzelne Personen ausfallen? Die Stärke solch informeller Zusammenschlüsse, ihre schnelle und flexible Einsatzkraft, ist zugleich ihre Schwäche, sie halten oft nicht lange durch.

## Wer kümmert sich um die organisationelle Nachhaltigkeit?

Dass die personelle Nachhaltigkeit auch deutschen Verwaltungen zunehmend Sorgen bereitet, liegt nicht nur daran, dass auch hier zunehmend private, zivilgesellschaftliche wie unternehmerische Träger an der Co-Produktion mitwirken, sondern dass auch und gerade kommunale Verwaltungen zunehmend Probleme haben, ihre Stellen adäquat zu besetzen. Der „War on Talents“, der bisher vor allem innerhalb der Wirtschaft aufgetreten ist, findet in zunehmendem Maße auch bei der Mitarbeitersuche für die Verwaltungen Eingang. Eine große Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch die demografische Entwicklung. Laut einer Studie der Bundesagentur für Arbeit wird das „Erwerbspersonenpotenzial“ bis 2025 um rund 6,5 Millionen sinken. Einer McKinsey-Studie zufolge werden bis 2020 zwei Millionen Akademiker fehlen. Und einer Studie vom F.A.Z. Institut und Steria Mummert zufolge rechnen vier von fünf Entscheidern damit, in Zukunft kein ausreichend qualifiziertes Personal mehr zu finden. Mehr als ein Viertel der (Tarif-) Beschäftigten und ein Fünftel der Beamten sind bereits heute 55 Jahre und älter (FAZ 11.07.2012). Für die öffentliche Verwaltung wird es dann besonders schwierig, Spitzenkräfte für Führungsaufgaben zu gewinnen.

Die Bedeutung nicht nur einer vorsorgenden Personalpolitik, sondern auch einer die Arbeitsplätze in der Verwaltung attraktiver machenden Personal- und Organisationsentwicklung, stellt darum eine wesentliche Maßnahme zur Sicherung der eigenen organisationellen Nachhaltigkeit dar. Dabei spielt auch und gerade der Rollenwandel, der auf die Tätigkeitsmuster öffentlicher Verwaltungsangestellter zukommt, wenn Stadtentwicklung integrierter und partizipativer verläuft, eine weitere große Entwicklungsherausforderung an Personalpolitik einer Stadtverwaltung dar. Denn je mehr sich – befördert durch klamme Haushaltslage, schwieriger Mitarbeitergewinnung und steigender Anspruchs- und Partizipationserwartung von Seiten der Bürger – die Tendenz hin zu vermehrter Co-Produktion von Stadt entwickelt, umso mehr wandelt sich die Rolle der Verwaltung von einem gehorsamen Ausführungsorgan der Politik zum kreativen Arrangeur und Dirigenten, der das Zusammenspiel von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft selbstbewusst orchestriert. Hier sind Kompetenzen erforderlich, die nicht Kern der üblichen Verwaltungsaus- noch Fortbildungen sind, aber zu Kernaufgaben öffentlicher Verwaltung werden. Denn in Zukunft werden nicht nur Kommunen in weit größerem Maße selbst solche Kooperations- und

<sup>1</sup> Diese legt selbst Wert darauf, nicht NGO, sondern CSO, d.h. Civil Society Organisation, genannt zu werden, weil sie sich gerade nicht in Abgrenzung vom Staat, sondern als souveräner Koordinator öffentlichen Lebens vor Ort versteht, da das Ansehen der Politiker meist so gering ist, dass man bewusst den Kontakt meidet.







## Wer arbeitet an den Menschen und deren Prozessen der Zusammenarbeit?

Wie kann diese zusätzliche Erweiterung des stadtpolitisch relevanten Nachhaltigkeitsspektrums begründet und verstanden werden? Und ab wann wird damit das Konzept der nachhaltigen Entwicklung zu breit und unscharf, als dass es noch programmatisch hilfreich für die Ausrichtung von strategisch ausgerichteter Verwaltungsarbeit würde? Diese Vervollständigung von Nachhaltigkeit wird nachvollziehbar, wenn man vom funktionalen Kern des Begriffes der nachhaltigen Entwicklung ausgeht. Dieser hat sich im aktuellen, westlichen Diskurs zur (fast universellen) Chiffre für eine gute, solide und gerechte Politik entwickelt. Verkürzt kann man sagen, dass eine Politik/ Maßnahme dann nachhaltig ist, wenn auch noch in 50, ja 100 Jahren unsere (und fremde) Nachkommen uns für unsere getroffenen Entscheidungen loben werden.

Doch wie kann die Zukunft in das Treffen und Umsetzen von Entscheidungen im Hier und Jetzt geholt werden? Wie kann diese Erwartung an das Gute, Vernünftige, gar Weise in relativ profane, formalisierte und für diverse (verdeckte) Interessen (miss)brauchte Prozesse Eingang finden? Nur wenn die organisationelle Nachhaltigkeit im Sinne der Vergrößerung der „capability to deliver“ und „capacity to adapt“, also in die Lernbereitschaft, seinen Auftragszweck bestmöglich zu erfüllen, zum zentralen Handlungsstrang der eigenen Stadtentwicklung wird. Was heißt dies für die Arbeit an der eigenen Organisation (Organisationsentwicklung) und den eigenen Mitarbeitern (Personalentwicklung)?

Im Rahmen eines Forschungsprojektes über Entwicklungsperspektiven ganzheitlicher Hochschulentwicklung wurde ein Modell einer dreistufigen Entwicklungschance herausgearbeitet, das sich auch auf den Ausbau der Steuerungsressourcen der organisationellen Nachhaltigkeit einer Stadtverwaltung übertragen lässt (Fuhrmann 2011b): Diese Form der maßgeschneiderten Organisations- und Personalentwicklung geht von der Erkenntnis aus, dass Menschen nicht einfach funktionieren: Weder sind Menschen in ihrem Wesen einfach, noch sollte man sie instrumentalisieren. Jemanden einzustellen heißt darum noch lange nicht, dass dieser auch die Wirkungen erzielt, die man sich von dessen Engagement erhofft. Organisations- und Personalentwicklung beruht auf dieser basalen Einsicht: Nur wer sich um seine Mitarbeiter (Personalentwicklung) und die Weise, wie diese zusammenwirken sollten (Organisationsentwicklung), kümmert, kann nachhaltig den Zweck seiner Organisation erfüllen (Führen) und somit seine organisationelle Nachhaltigkeit selbst nachhaltig entwickeln. Dies erfordert ein kontinuierliches Ausbauen seiner internen Organisations- und Personalentwicklungs-, als auch der darauf aufbauenden nach außen gerichteten Kooperations- und Beteiligungs-Kompetenzen und -Kapazitäten sprich der kontinuierlichen Stärkung der eigenen Potenz, dynamische Prozesse der organisationellen wie gesellschaftlichen Governance proaktiv und kreativ zu gestalten:

## Welche Entwicklungsstufen der Organisations- und Personalentwicklung sind auf dem Weg zur organisationalen Nachhaltigkeit zu erklimmen?

### ■ Reaktive Organisations- und Personalentwicklung – Personalentwicklung

Die meistverbreitete und scheinbar auch am einfachsten einzuführende Form beschränkt sich auf das Reagieren auf überwiegend personelle Missstände. Angedockt an die Personalabteilung fungiert sie wie eine Feuerwehr, die meist über das Personalwesen gerufen, ausrückt, um typischerweise Konflikte in Teams und Führungsprobleme durch Coaching, Teamentwicklung und Moderationen zu schlichten. Relativ weit ab von den strategischen Prozessen der Stadtpolitik können die Mitarbeiter ihrer Arbeit in relativer Ruhe nachgehen. Ihr Einsatz ist damit allerdings mehr auf eine situative Personalentwicklung denn auf systematische Organisationsentwicklung begrenzt.

### ■ Proaktive Organisations- und Personalentwicklung – Organisationsentwicklung

Anders verhält es sich mit der häufig auch parallel dazu existenten, aber in Verwaltungen (anders als in Unternehmen) nur selten ausgeprägt ausgestalteten proaktiven Organisationsentwicklung. Meist als Stabsstelle direkt am Büro des OB verortet, ist diese strategische, interne Beratungsstelle zwar in viele weichenstellende Veränderungsprozesse eingebunden, dafür aber auch den Turbulenzen in diesen Machtkreisen ausgesetzt. Ihr Wirkungsgrad hängt stark von der persönlichen Bereitschaft der Verwaltungsspitze auf Zusammenarbeit ab, die mithin sehr schwankend ist. Häufige personelle Wechsel bei diesen Mitarbeitern sind oft die Folgen.

### ■ Kreative Organisations- und Personalentwicklung – Kompetenzentwicklung

Noch handelt es sich dabei um einen seltenen Prototyp in Verwaltungen, doch dem Wesen und Auftrag kommunaler Selbstverwaltung liegt diese Weiterentwicklung nahe. Denn nur wer im Stadtpolitischen als mit Gestaltungszuständigkeiten ernst- und wahrgenommen wird, hat auch die Chance, nachhaltig wirkende Modernisierungsprozesse zu gestalten. Diese Stufe bezweckt darum, diesen kreativ wirkenden Organisations- und Personalentwickler so aufzuwerten (d.h. auch mit Zuständigkeiten, Stellen und Budget), dass sie sich auch der Entwicklung und Vermittlung neuer Instrumente der internen/externen Governance widmen können.

## Fazit: Wie weit wollen wir gehen?

Übertragen auf die eigenen Beobachtungen aus der Zusammenarbeit mit Kommunen kann folgendes Fazit gezogen werden:

- Im Moment befinden sich die meisten Verwaltungen noch in der reaktiven Phase, in der erst dann auf organisationelle Nachhaltigkeit geprüft wird, wenn etwa die Mittel bereits



schon am Wegbrechen sind, das Neubesetzen von Stellen kritisch wird, der Bürgerprotest zu mächtig anschwillt.

- Die proaktiven Anteile nehmen zwar zu, doch ist dies noch sehr abhängig vom „goodwill“ des OB. Organisationell nachhaltig ist dies nur selten so fest etabliert und institutionalisiert, dass dies Sparrunden und OB-Wechsel überlebt. Auch ist das Wechselspiel mit dem (partei)politischen Gergangel nicht hinreichend entzerrt. Richtungs- und Machtwechsel höhlen dabei oft auch erfolgreich gelaufene Prozesse wieder aus.
- Von einer Stadtentwicklung dritter (also kreativer) Ordnung ist dem Autor nichts bekannt, d.h. einer Stadtverwaltung, die sich quasi eine eigene F+E Abteilung leistet, in der nicht nur die erforderlichen Instrumente selbst entwickelt und getestet werden, sondern auch die zur Anwendung erforderlichen Kompetenzen selbst entwickelt und vermittelt werden.

Solch eine Stadtverwaltung würde sich – wie ein deutsches Maschinenbauunternehmen – zuerst als Prozessexperte der Weiterentwicklung der eigenen Arbeits- und Stadtentwicklungsprozesse verstehen. Nicht nur für die eigene Verwaltung, sondern als Dienstleister auch für Politik und Zivilgesellschaft bis hin zum Kümmerer, der anderen Akteuren der Stadtpolitik behilflich ist, ihren Beitrag zum Gelingen von Stadt besser leisten zu können. Organisationelle Nachhaltigkeit lebt darum

nur dort auf, wo das Arbeiten an den eigenen Prozessen der Zusammenarbeit mit Kenntnis und Kontinuität betrieben wird – jedoch nicht im steifen Managementstil, sondern im agilen Governance-Selbstverständnis einer reflexiven, lernenden Organisation, deren Mitarbeiter das wichtigste Kapital sind.

Dr. Raban Daniel Fuhrmann begleitet, erforscht und lehrt Prozesse der Organisations- und Demokratieentwicklung; Inhaber der ReformAgentur für Prozessberatung; Koordinator des F+E Verbundes Procedere und Leiter der Akademie Lernende Demokratie, Konstanz

### Quellen:

- Brand, Karl-Werner/Fürst, Volker (2002): Voraussetzungen und Probleme einer Politik der Nachhaltigkeit. Eine Exploration des Forschungsfelds. In: Brand, Karl Werner (Hrsg.): Politik der Nachhaltigkeit. Voraussetzungen, Probleme und Chancen – eine kritische Diskussion. Berlin.
- Fuhrmann, Raban Daniel (2011a): Sustainable Hyderabad Through a Sustainable Civil Society Organisation: Structure analysis of SCOTRWA as a good practice of a sustainable Indian CSO, Hyderabad India, mit Naemi Maria Fuhrmann.
- Fuhrmann, Raban Daniel (2011b): Über sich hinauswachsen? Perspektiven akademischer Personal- oder Organisationsentwicklung, in: Wissenschaftsmanagement, Heft 6/2011, S. 14–19, mit Hannes Jähnert.
- Fuhrmann, Raban Daniel (2012): Brückenbauer gesucht! Wie Demokratiepoltik die Repräsentationsklufft überbrücken kann, in: vhw – Forum Wohnen und Stadtentwicklung, Heft 4/2012, S. 199–203.
- Gohl, Christopher (2009): Prozedurale Politik am Beispiel Organisierter Dialoge. Universität Potsdam (Diss.).

Roswitha Rüschemdorf

## „Rettet das Dorf! Was jetzt zu tun ist“

### Eine Buchbesprechung

„Rettet das Dorf! Was jetzt zu tun ist“ – Unter diesem Titel ist ein neues Buch von Gerhard Henkel 2018 bereits in der 2. Auflage erschienen (1. Auflage 2016). Erst im März 2012 präsentierte der Autor über den Konrad Theis Verlag ein als Bildband gestaltetes Buch über das Dorf von gestern und heute. Seinerzeit spekulierte ich, dass es ein abschließendes Werk des Autors sein könnte. Weit gefehlt! (Vgl. Rüschemdorf 2012) Mit der Neuerscheinung zeigt Gerhard Henkel nun Perspektiven auf, die er seinerzeit lediglich kurz und idealtypisch am Beispiel des Dorfes Kirchhusen beschrieben hat.

Schon sein gewählter Buchtitel lässt keinen Zweifel aufkommen, dass der Autor nicht zu der Gruppe der Experten gehört, die die Entleerung und das Sterben der Dörfer quasi als naturgegebene Lösung des demografischen, sozialen und ökonomischen Wandels hinnehmen oder gar kontrolliert beschleunigen wollen. Vielmehr setzt der Wissenschaftler und Kommunalpolitiker Henkel einerseits auf die Handlungsfähigkeit der Bürger und die der kommunalpolitisch Verantwortlichen und andererseits

auf den Gestaltungswillen der Länder, des Bundes und der einflussreichen gesellschaftlichen Kräfte wie den Medien, Kirchen, Wissenschaften, kommunalen Spitzenverbänden u.a.

Entsprechend beinhaltet das Buch zwei große Teile. Der erste, längere Teil steht unter der Überschrift: „Die Probleme des heutigen Dorfes: Strategien und Beispiele für Verbesserungen >>von unten<<, auf der Lokal-, Gemeinde- und Regional-ebene.“ Der zweite Teil trägt den Titel „Die Schwächung und Fremdbestimmung des Dorfes >>von oben<< durch die Zentralen in Politik und Gesellschaft: Anregungen und Beispiele für Verbesserungen.“ Die etwas sperrigen Überschriften erschließen sich dem Leser durch die jeweiligen Untergliederungen.

### Handlungs- und Politikfelder

So werden im Teil I neun Handlungs- und Politikfelder benannt. Diese sind:

- die Revitalisierung der Ortskerne,
- die ökonomische Stabilisierung,