SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Strukturwandel im Werkstattmodus: Analysen zum Arbeitsverfahren der brandenburgischen Werkstätten der Wirtschaftsregion Lausitz

Heer, Sebastian

Erstveröffentlichung / Primary Publication
Arbeitspapier / working paper

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Heer, S. (2021). *Strukturwandel im Werkstattmodus: Analysen zum Arbeitsverfahren der brandenburgischen Werkstätten der Wirtschaftsregion Lausitz.* (IZS Policy Briefs, 7). Dresden: Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung e.V.; Interdisziplinäres Zentrum für transformativen Stadtumbau (IZS). https://doi.org/10.26084/sh85-z662

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

Terms of use:
This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

PDF-XChange Editor
Click to BUY NOW!
www.tracker-software.com

Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung
IZS Interdisziplinäres Zentrum für transformativen Stadtumbau
GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung

IZS Policy Briefs – Kompaktanalysen & Politikempfehlungen Nr. 7

Strukturwandel im Werkstattmodus

Analysen zum Arbeitsverfahren der brandenburgischen Werkstätten der Wirtschaftsregion Lausitz

Sebastian Heer
IÖR | Dresden und Görlitz
13. September 2021

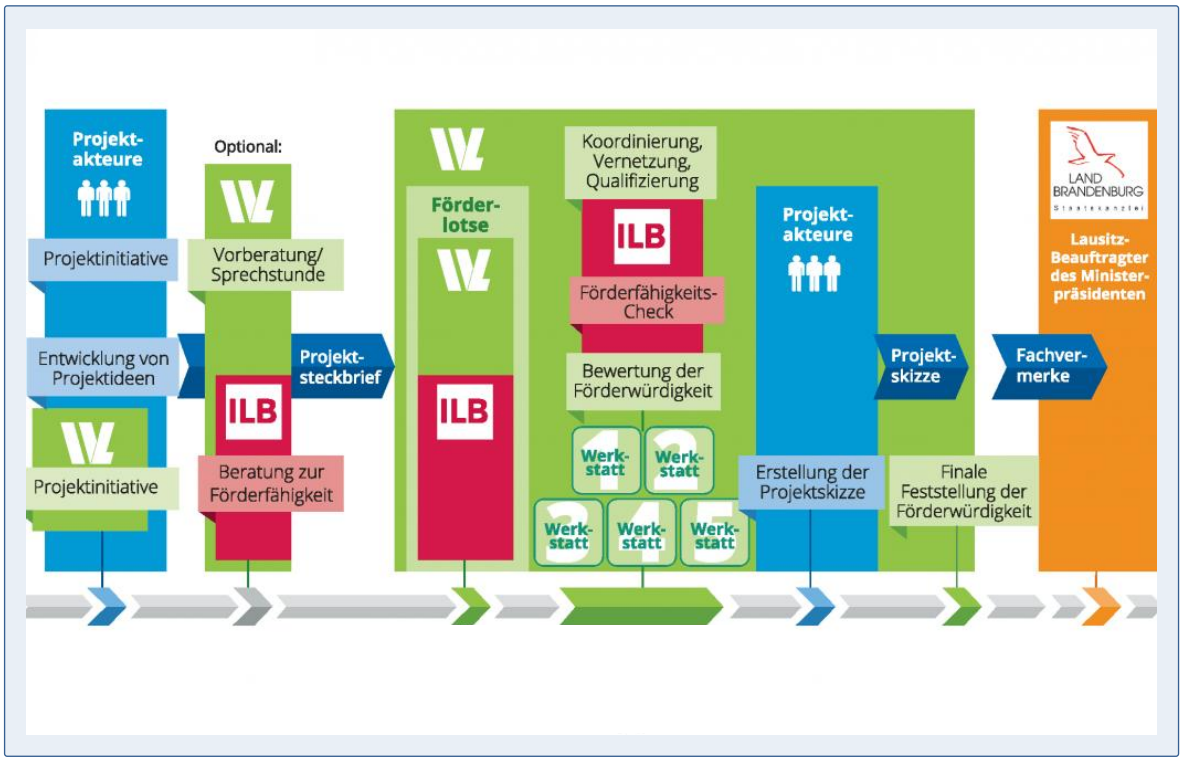

Abb. 1: Werkstattprozess in Brandenburg (Abbildung WRL)

PDF-XChange Editor Click to BUY NOW! www.tracker-software.com

Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung
IZS Interdisziplinäres Zentrum für ökologischen und revitalisierenden Stadtumbau
GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung

1. Zweck und Grundlage dieses Papiers

Nach der Einsetzung von thematischen Werkstätten durch die Wirtschaftsregion Lausitz (WRL) zur Erarbeitung von Förderempfehlungen im Frühjahr 2021 hat der brandenburgische Werkstattprozess nunmehr seine ersten Sitzungszyklen durchlaufen. Die Werkstätten haben sich konstituiert und sind dabei, ein Arbeitsverfahren und Modi der Projektgenerierung auszudifferenzieren. Dabei standen einige Aspekte Werkstatt-übergreifend in der Diskussion, manch andere scheinen nur in einzelnen Werkstätten für Klärungsbedarf zu sorgen. Generell lässt sich jedoch feststellen, dass der Prozess der Findung und Selbstverständigung der Werkstätten erwartungsgemäß noch nicht abgeschlossen ist. Als Unterstützungsangebot in dieser Konstituierungsphase, in der noch Gestaltungsspielräume hinsichtlich des Arbeitsverfahrens der Werkstätten für die Akteure ausschöpfbar und noch keine abschließenden Übereinkünfte über deren internes Prozedere erzielt worden sind, hat das Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung ***erste Praxisbeobachtungen ausgewertet und stellt darauf gründende Analysen zur Verfügung***.

Zu diesem frühen Zeitpunkt des Werkstattprozesses ist in einigen Fragen die letzte Entscheidung noch nicht getroffen, manches wird womöglich noch verändert. Genau hierin, den Werkstätten jene Entwicklungsfreiheiten einzuräumen, das eigene Arbeitsverfahren an die individuellen Erfordernisse ihrer Themenbereiche anpassend zu entfalten, liegt zweifelsfrei eine der ***Stärken des Werkstattprozesses***. In dieser Anfangsphase der Werkstätten, die selbst durchaus als ***Teil eines reflexiven Lernprozesses*** begriffen werden können, gerade nicht in starren Geschäftsordnungskorridoren agieren zu müssen, dürfte sich positiv auf die Funktionalität und Ergebnisse des gesamten Werkstattprozesses auswirken. Insofern versteht sich das vorliegende Papier als externer ***Input zu diesem Lern- und Anpassungsprozess der Werkstätten***.

Hinzu kommt, dass es sich beim Lausitzer Strukturwandel um einen ***länderübergreifenden Prozess*** mit recht vergleichbaren Problemlagen beidseits der Ländergrenze handelt, dessen Bewältigung den betroffenen Bundesländern ***Brandenburg und Sachsen*** im voneinander lernenden Miteinander besser gelingen sollte.[1] Infolgedessen eröffnet die vorgelegte Analyse des brandenburgischen Werkstattansatzes auch die ***Möglichkeit zu länderübergreifendem Erfahrungsaustausch***, da Erkenntnisse zu Strukturen und Arbeitsprozessen bei der Handhabung des Strukturwandels in Brandenburg auch ***relevant für die Strukturwandelpraxis in Sachsen*** sind.

[1] Zum strukturellen Aspekt länderübergreifender Zusammenarbeit siehe Heer, Sebastian / Knippschild, Robert (2021): Szenarien länderübergreifender Zusammenarbeit zwischen Sachsen und Brandenburg. IZS Policy Briefs – Kompaktanalysen und Politikempfehlungen Nr. 6. Dresden und Görlitz: Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung; https://doi.org/10.26084/f51v-wx84

PDF-XChange Editor Click to BUY NOW! www.tracker-software.com

Die vorgelegte Analyse greift in ihren Einschätzungen auf eine breite ***Datengrundlage*** zurück und gründet sich auf…

- Auswertungen der im Zuge eigener, teilnehmender Beobachtungen der Werkstattsitzungen gewonnenen vorläufigen Erkenntnisse zum Werkstattprozess
- Auswertungen der Sitzungsprotokolle zurückliegender Werkstatttreffen
- Gespräche mit Werkstattangehörigen zu Einzelaspekten des Prozesses sowie
- Auswertungen verfügbarer Dokumente und Informationen zum Werkstattverfahren.

Damit dient dieses Papier dem ***Zweck***,…

- den Werkstattprozess und dessen Einbettung in den strukturpolitischen Willensbildungsprozess der kohleausstiegsbedingten Regionalentwicklung Brandenburgs zu reflektieren,
- funktional relevante Eckpunkte des Arbeitsverfahrens der Werkstätten zu umreißen,
- divergierende Positionen zu einzelnen Aspekten des Arbeitsverfahrens zu analysieren
- Empfehlungen zur Ausgestaltung der aufgeworfenen Fragen aus Perspektive einer wissenschaftlichen Begleitforschung zu geben sowie
- Erkenntnisse aus der Arbeitspraxis der brandenburgischen Werkstätten auch für die Lausitzer Strukturwandelgestaltung in Sachsen verfügbar zu machen.

2. Werkstattverfahren der Wirtschaftsregion Lausitz – Rahmenbedingungen und Einbettung in den Strukturwandelprozess Brandenburgs

Pointiert ließe sich konstatieren, dass der Werkstattprozess der Wirtschaftsregion Lausitz von seiner Anlage her das Potential besitzt, zur ***‚Herzkammer' der Strukturwandelbewältigung in Brandenburg*** zu werden. Der Werkstattprozess liegt dabei in der Trägerschaft der WRL, die als regionale Strukturentwicklungsgesellschaft für die brandenburgische Lausitz fungiert und eine exponierte Rolle bei der Verteilung jener Fördermittel spielt, die der Bund gemäß Strukturstärkungsgesetz infolge des beschlossenen Ausstieges aus der Braunkohleförderung zur Verfügung stellt. Zur knappen Einordnung[2] ist zu erwähnen, dass die Bundesmittel über zwei „Förderarme" in die Braunkohle-Regionen gelangen: Zum einen über Finanzhilfen in Zuständigkeit der Länder (‚Arm 1'), und zum anderen direkt über Investitionen in Vergabezuständigkeit des Bundes (‚Arm 2'). Bei der Vergabe der dem Land Brandenburg im Zuge des ersten Förderarmes des Strukturstärkungsgesetzes zustehenden Fördermittel spielt die Wirtschaftsregion Lausitz eine sowohl koordinative als inhaltlich-prägende Rolle. Die endgültige Beschlussfassung in Fragen der Fördermittelverwendung liegt gleichwohl bei der Interministeriellen Arbeitsgruppe (IMAG) der Landesregierung, die den Gesamtprozess politisch und auch finanztechnisch gegenüber dem Bund verantwortet. Dessen unbenommen agiert die WRL jedoch in einer ***Schlüsselposition für die Gestaltung des braunkohleausstiegsbedingten Strukturwandels in der Lausitz***.

[2] An dieser Stelle sollen einige einordnende Bemerkungen genügen, denn das Hauptaugenmerk des Papiers liegt anderswo. Für Details vgl. etwa das Brandenburgische Lausitzprogramm, Staatskanzlei Brandenburg (2020): Das Lausitzprogramm 2038. Prozesspapier zum Aufbau von Entscheidungs- und Begleitstrukturen im Transformationsprozess. Potsdam: Staatskanzlei Brandenburg.

PDF-XChange Editor Click to BUY NOW! www.tracker-software.com

Die ***Kernaufgaben der Wirtschaftsregion Lausitz*** sind dabei im Bereich der Koordinierung von Projektvorschlägen, der Projektqualifizierung sowie in der Vorbereitung von Förderempfehlungen für die IMAG zu verorten. Um diese Verantwortung für die kommenden Jahrzehnte der Lausitzer Regionalentwicklung ausfüllen zu können, hat die WRL entsprechende Arbeitsstrukturen aufgebaut, als deren tragende Säulen die nachfolgend analysierten Strukturwandel-Werkstätten interpretierbar sind. In Anbetracht der inhaltlich breiten Herausforderungen des Strukturwandels sowie der nicht minder vielfältigen Bandbreite eingereichter Förderprojekte sind die ***Werkstätten untereinander inhaltlich spezialisiert***. So verfügt die WRL zur Erfüllung der mit der Qualifizierung von Förderprojekten in Verbindung stehenden Aufgaben über eine Arbeitsstruktur von ***fünf thematischen Fachwerkstätten*** zu den Bereichen

- (1) Unternehmen, Wirtschaftsentwicklung, Fachkräftesicherung
- (2) Innovation und Digitalisierung
- (3) Infrastruktur und Mobilität
- (4) Daseinsvorsorge, ländliche Entwicklung, „smart regions“
- (5) Kultur, Kreativwirtschaft, Tourismus, Marketing.

Um die Rahmenbedingungen der Werkstatttätigkeit im Prinzip verständlich zu machen, genügt an dieser Stelle die gestraffte Skizzierung des ***Werkstattprozess***[3] ***in seiner Prozessabfolge***. Wer in Brandenburg ein Projekt zur Förderfinanzierung einreicht, hat im Laufe des Prüfprozesses direkt oder indirekt mit drei Akteuren zu tun: der Staatskanzlei Brandenburg, der Wirtschaftsregion Lausitz sowie der Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB). Diese drei Akteure wirken im Werkstattprozess an vielen Stellen zusammen und bringen in dieses Verfahren ihre ***strukturpolitische, regionale, fachliche sowie finanzadministrative Kompetenz*** ein. Der Prozessablauf sieht vor, dass Projektinitiator*innen zunächst ihre entwickelten Projektideen einreichen, woraufhin erste Konsultationen mit WRL-Förderreferenten stattfinden sowie eine erste Beratung durch die ILB zur grundsätzlichen Förderfähigkeit des Projekts – Voraussetzung für eine weitere Bearbeitung im Werkstattprozess – erfolgt. Daraufhin sind die Projektinitiator*innen aufgefordert, in einem komprimierten Projektsteckbrief das beabsichtigte Projekt kurz darzulegen, abermals mit optionaler Beratung durch WRL und ILB. Nach diesem vorgelagerten Prüfstadium beginnt im Grunde der Werkstattprozess im engeren Sinne, denn dann wird das zur Förderung eingereichte Projekt einer thematisch passenden Fachwerkstatt zur weiteren Befassung zugeordnet. Diese Befassung erfolgt dabei einerseits auf Grundlage einer ca. 10-seitigen Projektskizze mit Informationen zu Inhalt, Mehrwert und Kostenaspekten des Projektes, andererseits besteht für die Projektinitiatoren die Möglichkeit, in der Werkstatt das Projekt vorzustellen und Rückfragen zu beantworten. Auf Grundlage dieser Informationen diskutieren die Werkstattmitglieder das Projekt mit dem Ziel, eine Empfehlung hinsichtlich der grundsätzlichen Förderwürdigkeit des Projekts an die Landesregierung abzugeben. Hier faktisch beendet, schließt sich dem engeren Werkstattprozess der Entscheidungsprozess der Landesregierung – konkret der Interministeriellen Arbeitsgruppe (IMAG) – an. Nimmt diese final eine positive Bestätigung eines Projekts vor, können Projektinitiatoren dann bei der ILB einen formalen Förderantrag stellen.

[3] Vgl. hierzu ebenfalls die WRL-Darstellungen unter https://www.wirtschaftsregion-lausitz.de/strukturentwicklung.

PDF-XChange Editor
Click to BUY NOW!
www.tracker-software.com

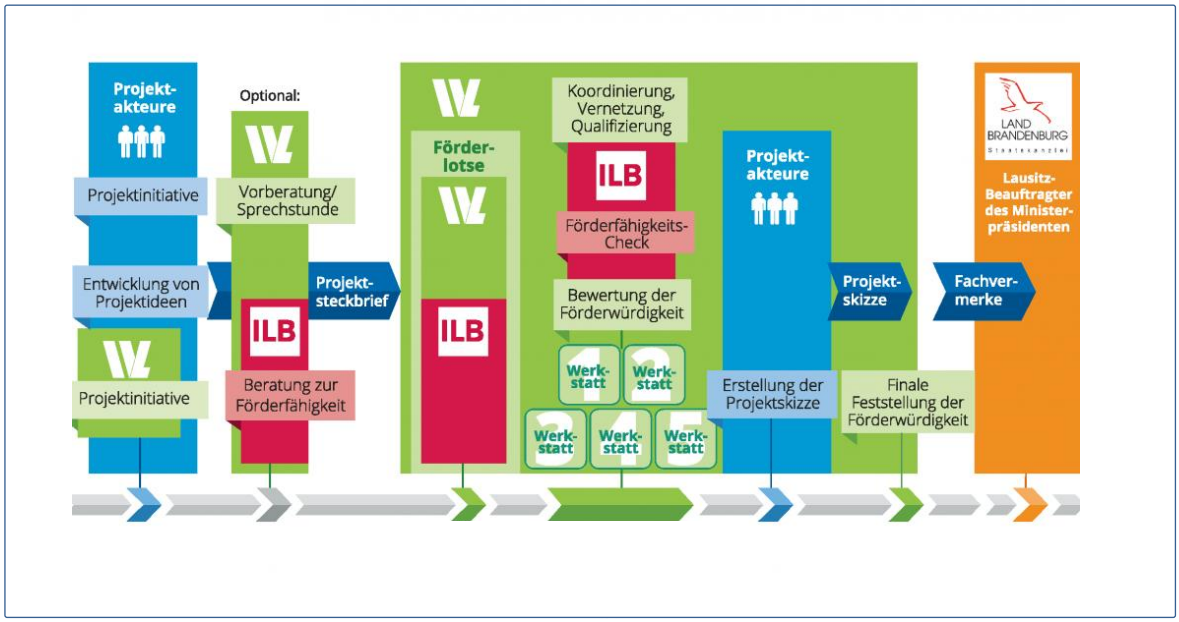

Abb. 1: Werkstattprozess in Brandenburg (Abbildung WRL)

Mit Blick auf die ***Einbettung des Werkstattverfahrens in den überwölbenden Prozess strukturpolitischer Willensbildung*** in Brandenburg ist die Ausrichtung auf die Interministerielle Arbeitsgruppe der Landesregierung durchaus prägend. Da die Landesregierung die Verwendung der Bundesfördermittel politisch verantwortet und auch deren zweckbestimmte Verwendung sicherstellt, agieren die WRL-Werkstätten in einer beratenden, vorprüfenden, qualifizierenden Rolle mit dem Zweck, Empfehlungen als Entscheidungsgrundlage für die IMAG vorzubereiten. Es handelt sich dabei tatsächlich um Empfehlungen, denen die IMAG folgen kann, aber keineswegs muss. Freilich wird es in der Praxis fundierter Begründungen bedürfen, ein solches Werkstatt-Votum zu überstimmen, denn die Projekte werden in den Werkstätten vom dort versammelten Sachverstand aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung, organisierter Zivilgesellschaft sowie Wissenschaft intensiv durchleuchtet. Hinzu kommt, dass das Werkstattverfahren bewusst auch als bottom-up-Prozess konzipiert ist, um über die Werkstätten eine breite Einbeziehung des Wissens sowie der Erfahrung von regional verwurzelten Akteuren zu ermöglichen.[4] All dies fließt in die Empfehlungen bezüglich der Förderwürdigkeit mit ein und zahlt auf die Akzeptanz sowie schlussendlich die Wirksamkeit der Förderentscheidungen vor Ort ein.

[4] In dieser Hinsicht überdenkens- sowie empfehlenswert ist eine geeignete Integration von Partizipationsmöglichkeiten für die betroffene Bürgerschaft. Vgl. dazu Heer, Sebastian (2021): Integration bürgerschaftlicher Beteiligung in den Werkstatt-Prozess der Wirtschaftsregion Lausitz. IZS Policy Briefs – Kompaktanalysen und Politikempfehlungen Nr. 4. Dresden und Görlitz: Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung; https://doi.org/10.26084/0wea-n691

PDF-XChange Editor Click to BUY NOW! www.tracker-software.com

Damit ist der ***Werkstattprozess gewissermaßen doppelt eingebunden, was als signifikanter Vorteil verstanden werden kann***. Zum einen (1) sieht das Werkstattverfahren mit der IMAG einen klar politisch verantwortlichen Adressaten der Werkstattempfehlungen vor, so dass diese schwerlich als symbolpolitische Debattenbeiträge ‚versickern' können. Hinzu kommen Verbindungen auf ganz praktischer Ebene, sichtbar etwa beim Sitzungsrhythmus der Werkstätten, der funktionslogisch folgerichtig an dem der IMAG ausgerichtet ist. Gleiches gilt für die Anwesenheit des Landes in den Werkstätten: Das Land Brandenburg ist in jeder Werkstatt aktiv eingebunden und neben dem Lausitzbeauftragten der Staatskanzlei auch durch Vertreter der fachlich zuständigen Ministerien repräsentiert. Diese enge Verzahnung mit der Landesregierung verleiht dem Werkstattprozess ein gewisses Maß an (förder)politischem Gewicht und unterstreicht insgesamt dessen Ernsthaftigkeit.

Zum zweiten (2) besteht die erwähnte bottum-up-Einbindung über die Landespolitik hinaus in die regionale ***Adressatenschaft der Lausitz sowie in verschiedene Fach-Communities***, die dem Werkstattprozess zusätzlich regional sowie inhaltlich Verankerung, Glaubwürdigkeit und Stellenwert verleihen. Beides – Verankerung nach ‚oben' und ‚unten' – unterstreichen die Relevanz des Werkstattverfahrens für den Strukturwandelprozess sowie die brandenburgische Landespolitik. Diese gute Einbettung in die Willensbildungsprozesse des Landes sowie der Region schafft Bedingungen, die die Akzeptanz von Förderentscheidungen der IMAG bei den Betroffenen erhöhen dürften – eine nicht unwesentliche Voraussetzung für die Bewältigung der Lausitzer Strukturwandelherausforderungen.

3. Werkstattprozess in der Praxis – Charakteristika, Beobachtungen, Empfehlungen

Unter dem koordinierenden Dach und der fachlichen Begleitung der WRL haben die fünf Fachwerkstätten im Frühjahr 2021 ihre Arbeit aufgenommen, und nach den konstituierenden Sitzungen kann mittlerweile auch auf erste Arbeitstreffen zurückgeblickt werden. Dank der ***Möglichkeit zur teilnehmenden Beobachtung des Werkstattgeschehens*** kann – unter Rücksichtnahme auf den nicht-öffentlichen Charakter der Arbeitssitzungen – nachfolgend auf eigene Praxiseindrücke zurückgegriffen und eine Reflexion des noch jungen Werkstattprozesses angeboten werden. Diese Betrachtung greift Werkstatt-interne Diskussionen über deren Ausgestaltung auf und nimmt Bezug auf das Selbstverständnis sowie Aufgabenprofil der Werkstätten, den wünschenswerten Formalisierungsgrad ihres Arbeitsverfahrens sowie auf die notwendigen Informationen als Voraussetzung für die Werkstatttätigkeit. Zudem wird die Zuordnung einzelner Projekte zu den thematischen Werkstätten diskutiert sowie Einschätzungen zur Transparenz der Werkstätten und deren Eigenständigkeit gegeben. Wie die ersten Sitzungen gezeigt haben, ist der Konstitutionsprozess der Werkstätten noch immer im Gang und entsprechend kann eine externe Wahrnehmung der Begleitforschung hier von Nutzen sein.

PDF-XChange Editor Click to BUY NOW! www.tracker-software.com

(1) Rolle und Selbstverständnis der Werkstätten

Einer effektiven Tätigkeit der Werkstätten im Strukturwandelprozess liegt die Klärung ihres Selbstverständnisses voraus: ***Worin besteht die Rolle der Werkstätten, was sind ihre Funktionen, was wollen sie letztlich sein?*** Die Antwort hierauf markiert einen konstitutiven Punkt, denn mit der Rolle der Werkstätten verknüpft sich für deren Mitglieder ganz konkret das eigene Tätigkeitsprofil und die zu erfüllenden Aufgaben. Analytisch ist die Rollenklärung nicht weniger essentiell, denn sie stellt den Bewertungsmaßstab dar, vor dessen Hintergrund das Arbeitsverfahren des Werkstattprozesses auszugestalten und letztlich auch zu beurteilen ist. Angesichts der vielschichtigen Herausforderungen des Lausitzer Strukturwandelprozesses offenbarte sich in der Konstituierungsphase des Werkstattprozesses dann auch wenig überraschend ein divergentes Bild, in welche Richtung das Werkstattprofil in Zukunft angelegt werden sollte.

Die diesbezüglichen Vorstellungen unter den Werkstattmitgliedern lassen sich im Grunde auf zwei grundsätzliche Positionen verkürzen. Zum einen findet sich ein Rollenverständnis mit klarer Interpretation der Werkstätten als ***‚proaktiven Ideenschmieden‘***, das die Werkstätten als ko-kreativen Ort begreift, wo Themen und Ideen entwickelt und weitergedacht werden. Auf Grundlage des versammelten Sachverstandes werden eingespeiste Ideen idealerweise ausgebaut, womit die ***Werkstätten selbst zum Innovationsträger*** werden. Zum anderen ist ein etwas nüchterner angelegtes Selbstverständnis mit Fokus auf einer ***‚fachlichen Vorprüfung‘*** der eingereichten Projektideen identifizierbar, welches die Werkstätten eher in der faktischen Rolle einer Fachbehörde sieht, die eine inhaltliche (Vor-)Prüfung der Projekte auf deren Förderwürdigkeit vornimmt. Beide Rollenverständnisse schließen einander zwar nicht aus, aber dennoch zeichnet sich ein gewisser Zielkonflikt zwischen den Funktionsdimensionen ‚Ideenentwicklung‘ und ‚Förderprüfung‘ ab. Hinzukommen noch parallele Funktionen, die womöglich nicht primär im Funktionsspektrum der Werkstätten sind, den Strukturwandelprozess aber zielführender und effektiver implementierbar machen. Hierzu zählt eine ausgeprägte Vernetzungs- sowie Kommunikationsfunktion der Werkstätten, in denen die Landesregierung Brandenburg Informationen weitergibt und umgekehrt auch von exponierten Akteuren dieses Strukturwandelprozesses – nur solche versammelt der Werkstattprozess als Mitglieder – erhält.

Erste Praxiseindrücke aus den Werkstattsitzungen legen nahe, dass die ***Werkstätten bislang nicht auf eine Rollenorientierung festgelegt*** sind und derzeit im Grunde ***beide Aufgaben versuchen auszufüllen***. So steht am Ende der Befassung mit einem Projektvorschlag durch die Fachwerkstatt deren Votum hinsichtlich der Förderwürdigkeit, was formal klar der Rolle einer fachlichen Prüfung entspricht. Andererseits ist beobachtbar, dass in den Werkstätten auch inhaltlich-materielle Hinweise der Werkstattmitglieder einfließen und die Werkstätten damit eine konstruktive Rolle im Sinne einer Profilschärfung der eingereichten Projekte übernehmen. Ganz sicher nicht vordergründig, aber zuweilen im Hintergrund dürfte mitschwingen, dass dieses Weiterqualifizieren der Projekte den Werkstattmitgliedern auch manche Möglichkeit eröffnet, zu einem gewissen Grad eigene Vorstellungen in der Ausgestaltung zukünftiger Förderprojekte zu verankern. Darüber hinaus nimmt ge-

PDF-XChange Editor Click to BUY NOW! www.tracker-software.com

genwärtig der Informationsaspekt vergleichsweise breiten Raum in der Werkstattarbeit ein. Das ist zum einen gut nachvollziehbar, wenn nicht gar zwangsläufig, gilt es doch zu Anfang auf allen Seiten Klarheit über die Praxis der Werkstätten herzustellen. Zum anderen stellt sich die Zahl der zu diskutierenden Projekte gegenwärtig noch überschaubar dar, so dass auch genügend Zeit für die notwendige Findung verbleibt. Obgleich es für Schlüsse noch zu früh ist, so scheint es ratsam, ***in dieser Frühphase des Werkstattprozesses beide Aufgaben im Funktionsportfolio zu bedienen*** und dies nach einer gewissen Praxiszeit zu evaluieren. Hilfreich in dieser Hinsicht dürfte sich ausnehmen, dass den einzelnen Fachwerkstätten in der Ausgestaltung ihres Arbeitsganges durchaus Freiräume verbleiben, wodurch jede Werkstatt eigene Akzentuierungen vornehmen kann. Inwieweit dieser Funktionsspagat und sich daraus ***ergebende Rollenkonflikte*** zu bewältigen sind, wird sich insbesondere in Fällen zeigen, in denen die Werkstätten verstärkt eigenen Input in die Weiterqualifizierung einer Projektidee investiert haben – und am Ende gleichwohl über sie zu urteilen haben.

(2) Formalisierungsgrad und Flexibilität des Werkstattverfahrens

Ein weiteres zentrales Charakteristikum in der Ausgestaltung des Werkstattprozesses stellt der Grad an Flexibilität bzw. ‚Offenheit' des Arbeitsverfahrens dar. Dieser Gesichtspunkt knüpft ebenfalls eng an das Selbstverständnis der Werkstätten an, denn je mehr die eigene Zweckbestimmung hier in Richtung einer inhaltlich-verbindlichen Vorprüfung der eingereichten Förderprojekte tendiert, desto stärker ist auch der Wunsch nach Verregelung ausgeprägt. Insofern wurde unter den Mitgliedern der Fachwerkstätten die Frage auch unterschiedlich beantwortet, wie formalisiert die Werkstattpraxis sein sollte: ***Braucht es ein fixiertes Rollenverständnis, einen Leitfaden, ein genau geregeltes Arbeitsverfahren und ein klar definiertes Abstimmungsverfahren?***

Was die Positionen innerhalb der Werkstätten zu diesen Fragen anbelangt, so fand sich auch diesbezüglich ein divergentes Bild mit zwei Grundpositionen. Befürworter eines verregelten, formalisierten Arbeitsverfahrens machten ein ***Bedürfnis nach strukturierter, absehbarer, vor allem aber über ein bloßes ‚Besprechen' verschiedener Projekte hinausgehender Arbeit*** der Werkstätten geltend; auch Aspekte wie Vergleichbarkeit der Werkstattverfahren wurden angesprochen. Dementgegen zeigten sich jene skeptisch in Bezug auf eine allzu verbindliche Regelung des Arbeitsprozesses der Werkstätten, die eine ***zu starke sowie zu frühe Bürokratisierung der Werkstätten*** damit verbunden sehen. Sie betonten, die Aggregation von Ideen bzw. Meinungen als zentralen Mehrwert der Werkstätten zu begreifen und unterstrichen den Erhalt größtmöglicher kreativer Freiheiten für die Werkstätten. Pointiert formuliert: Die Linie zwischen beiden Positionen verläuft entlang der Frage, ob die Werkstätten ***angereicherte Ideen oder entscheidungsreife Förderanträge*** produzieren sollen.

Exemplarische Kristallisationspunkte der Überlegungen hinsichtlich wünschenswerter Flexibilität des Werkstatt-Arbeitsprozesses sind beispielsweise die Aspekte ***Kriterienkatalog und Abstimmungsprozedere***. Bezüglich eines Kriterienkataloges, verstanden als Richtschnur für die prüfende Projektbefassung, hatte die Mehrzahl Werkstätten den klaren Wunsch geäußert, einen klassischen Kriterienkatalog zur Hand zu haben, auf dessen Grundlage dann die Förderprojekte diskutiert, be-

PDF-XChange Editor Click to BUY NOW! www.tracker-software.com

gutachtet und bewertet werden können. Andere Stimmen indes befürchteten durch einen Kriterienkatalog die Entwicklung in Richtung eines allzu formalistischen Werkstattverfahrens und bevorzugten einen freieren, offeneren Begutachtungsprozess. Ein wenig überraschend unterliegt das Werkstattverfahren auch in der nicht unerheblichen Frage, wie eine Werkstatt Beschlüsse bzw. Entscheidungen herbeiführt – ob durch Abstimmung, durch ein ‚konsensuales Votum' oder per Akklamation – keiner fixierten Regelung, sondern kann von der jeweiligen Werkstatt vergleichsweise individuell interpretiert werden. So finden sich hier durchaus unterschiedliche Handhabungen: manche Werkstätten befürworten für sich klar geregelte Abstimmungen, wohingegen andere eher im Stile eines wenig genormten ‚Gemeinschaftsvotums' zu einer Entscheidung gelangen. Entsprechend bleibt wie oft in Fällen, in denen keine verbindlichen Regeln existieren, persönlicher Spielraum insbesondere für die Werkstattsprecher bei der Interpretation des Werkstattverfahrens.

Beobachtungen der ersten Werkstattsitzungen vermittelten den Eindruck, dass insbesondere Akteure mit Erfahrungen im Bereich Wirtschaftsförderung oder der förderadministrativen Abwicklung von Projekten das Bedürfnis hegen, die Arbeit der Werkstätten durch konkrete, „abarbeitbare" Kriterien der Förderwürdigkeit zu strukturieren. Dahinter steht der nachvollziehbare und zu respektierende Wunsch, ***effizient mit der ehrenamtlich aufgewendeten Zeit der Werkstattmitglieder umzugehen*** und sich nicht vertieft mit Projekten zu befassen, die bereits aus formalen bzw. anderen Gründen einer späteren Detailprüfung nicht standhalten und sehr wahrscheinlich nicht gefördert werden (können). Ebenso erscheint andererseits der Ansatz schlüssig, die Arbeit der Werkstätten – zumal in deren Findungsphase – nicht zu früh und zu stark dadurch zu beschränken, dass deren Tätigkeit durch ein engmaschiges Verfahrensregelwerk festgelegt und in starre Bahnen gelenkt wird. Verständlich ist überdies der Wunsch, die Werkstätten nicht zu ‚vorgeschobenen Prüfinstanzen' der ILB werden zu lassen und sie entsprechend weitgehend von finanztechnischen Prüfaspekten frei zu halten.

Empfehlenswert im Sinne eines ‚roten Fadens' erscheint gleichwohl das ***pragmatische Abstecken eines Korridors einiger allgemein verbindlicher Arbeitsverfahrenspraktiken***, die als Orientierungshilfe für die Werkstattmitglieder dienen und unnötige Befassungen zu vermeiden helfen. Daher ist die von der WRL zeitnah vorgenommene Konkretisierung des Kriterienkataloges für eine Prüfung der Förderwürdigkeit der vorgestellten Projekte als Zugeständnis an die Bedürfnisse der Werkstattpraxis zu begrüßen. Zugleich spricht einiges dafür, es hier bei diesen strukturierenden Leitplanken zu belassen und nicht allzu sehr die Details des Arbeitsprozesses zu verregeln und damit existierende Freiräume ohne Not aufzugeben. Erstens, um den ***Werkstätten Handlungsfreiheiten zu belassen***, in denen Innovationen und Ideen für die Zukunft der Region gedeihen können. Und zweitens, um das Entwicklungs- und Anpassungspotential des gesamten Werkstattprozesses durch unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Teilwerkstätten zukünftig ausschöpfen zu können. Denn: ***Der Werkstattprozess selbst ist (noch) ein Lernprozess***.

PDF-XChange Editor Click to BUY NOW! www.tracker-software.com

Nicht aus dem Blick geraten sollte dabei freilich, dass ***Verfahrensfragen stets auch Machtfragen*** sind. Hinsichtlich der Verregelung des Arbeitsverfahrens der Werkstätten kann davon ausgegangen werden, dass über Empfehlungen einer WRL-Werkstatt, die unter Anwendung eines formalisierten Regelwerkes zu Stande gekommen sind, weitaus schwieriger bzw. begründungsaufwendiger durch die Landesregierung hinweggesehen werden kann, als dies etwa bei Werkstatt-Voten auf Grundlage eines offenen, nicht-standardisierten Verfahrens der Fall wäre. Aus machtpolitischer Perspektive stärkt ein formalisiertes Arbeitsverfahren daher letztlich die Position der Werkstätten und es ist zu vermuten, dass ein stärker verbindliches Arbeitsverfahren der Werkstätten ein – nicht formales, womöglich jedoch schleichendes – ‚Vorverlagern' mancher Entscheidungen aus der IMAG zur Folge haben könnte. ***Verregelung schafft Verbindlichkeit – nicht nur für die Werkstätten***.

(3) Güte der zugelieferten Informationen als Arbeitsgrundlage der Werkstätten

Der Werkstattprozess sieht vor, dass sich die Werkstätten mit den einzelnen zur Förderung eingereichten Projekten auf der Grundlage der ihnen von der WRL im Sitzungsvorfeld bereitgestellten Projektinformationen beschäftigen. Diese Informationen sind einer prinzipiellen Bearbeitbarkeit willen komprimiert und umfassen ***Angaben zum Projekt, dessen erwarteten Mehrwert sowie den für eine Umsetzung aufzuwendenden Kosten***. Neben der geschaffenen Möglichkeit, an die Projektinitiatoren Rückfragen stellen zu können, stellen die Projektinformationen die zentrale Informations- und damit Arbeitsgrundlage des Werkstattverfahrens dar. Folglich hängt die Güte des Werkstattverfahrens unmittelbar von der Qualität der den Werkstätten zugängig gemachten Informationen ab. Bereits zu Beginn des Werkstattprozesses artikulierten sämtliche Werkstätten den Wunsch, ihre Diskussionen und Empfehlungen auf eine gründlichere Faktenkenntnis stellen zu können und forderten dafür umfänglichere Informationen als in den bisherigen Projektsteckbriefen enthalten. Darauf reagierte die WRL umgehend und professionell, statt der anfänglich zweiseitigen Projektsteckbriefe können die Werkstattmitglieder nun auf Projektskizzen im Umfang von 10 bis 12 Seiten sowie detaillierte Nutzen- und Kostenanalysen zurückgreifen.

Es erschließt sich sofort, dass die ***Qualität der Projektskizzen*** unmittelbar auf die ***Wirksamkeit des gesamten Werkstattprozesses*** durchschlägt. Insofern war die schnelle Reaktion der WRL, ihren Werkstätten nun umfangreichere Informationen in Form eines aussagekräftigeren Projektsteckbriefs sowie einer Projektskizze für die Werkstattarbeit zur Verfügung zu stellen, ein responsiver Schritt zur Verbesserung des Werkstattprozesses. Auch die nunmehr verfügbare Möglichkeit für Antragsteller, ihre Projekte in den Themenwerkstätten kurz vorzustellen und für Rückfragen sowie Anregungen unmittelbar ansprechbar zu sein, ist eine zweckmäßige Anpassung.

PDF-XChange Editor Click to BUY NOW! www.tracker-software.com

(4) Zuordnung eingereichter Projekte zu bestimmten Fachwerkstätten

Zur Bearbeitung und Qualifizierung eingereichter Förderprojekte hat die WRL fünf Werkstätten mit speziellen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen eingerichtet, in denen Mitglieder mit ausgewiesener Sachkenntnis im jeweiligen Fachgebiet versammelt sind. Um diese Fachkompetenz im Werkstattprozess effektiv nutzen zu können, wird ein Projekt einer thematisch passenden Fachwerkstatt zugeordnet und dort bis zur abschließenden Empfehlung betreut. Einige zur Förderung eingereichte ***Projekte liegen jedoch bisweilen quer zur thematischen Ausrichtung der Werkstätten*** bzw. im Schnittbereich mehrerer Werkstätten, wodurch eventuelle ***fachliche Doppelzuständigkeiten*** entstehen können. Insofern kam die Frage in der Konstituierungsphase der Werkstätten auf, wie und von wem die ***Zuordnung eines Förderprojekts zu einer Werkstatt*** vorgenommen wird.

Diese Frage wird umso relevanter, je stärker die Verfahrens- und Herangehensweisen verschiedener Werkstätten bei der Befassung mit einem Projekt voneinander abweichen und dies im Extremfall gar zu unterschiedlichen Empfehlungen hinsichtlich der Förderwürdigkeit des Projekts führen könnte. Daher wurde angeregt, für die Zuordnung eines eingereichten Projekts zu einer Fachwerkstatt einen ***‚übergreifenden Ausschuss‘*** zu bilden und diesen mit der Zuordnung zu betrauen. Da davon ausgegangen werden kann, dass sich diese Zuordnungsproblematik in der Zukunft wiederkehrend stellen wird, scheint auch hier eine systematische Lösung in Gestalt eines wie auch immer benannten Gremiums sinnvoll. Ein pragmatischer Ansatz wäre, hier die Werkstattsprecher sowie zuständige WRL-Mitarbeiter – etwa den Geschäftsführer und/oder den für den Werkstattprozess verantwortlichen Referenten – zur Klärung solcher Fälle zu versammeln. Darüber hinaus könnte überlegt werden, ob in Anlehnung an bewährte parlamentarische Arbeitspraktiken auch im Werkstattprozess der WRL die thematische Bearbeitung eines Förderprojekts insoweit ausdifferenziert werden könnte, dass neben einer ***federführenden Fachwerkstatt zudem eine mitberatende Fachwerkstatt*** benannt wird, die sich miteinander inhaltlich austauschen und vor Beschlussfassung ins Benehmen setzen.

(5) Transparenz des Werkstattverfahrens

Überdies wurde in den Werkstätten die Notwendigkeit eines transparenten – d. h. in letzter Konsequenz öffentlichen – Arbeitsverfahrens thematisiert. Auch die Antwort auf diese Frage ist eng gekoppelt an das Selbstverständnis der Werkstätten sowie die Rolle, die diese im Strukturwandelprozess der Lausitz zukünftig spielen wollen. Der sich hier abermals auftuende Zielkonflikt liegt in der ***Nachvollziehbarkeit und damit der Akzeptanz der Werkstattempfehlungen*** auf der einen Seite und dem Erhalt bzw. ***Schutz von Projektideen sowie vertraulichen Informationen*** auf der anderen. Neben dem Schutz der Antragsteller wurde ebenso auf den Schutz der Werkstattmitglieder verwiesen, um frei von äußerem Druck ihre Meinung äußern zu können. Allerdings lässt sich einwenden, dass das Übernehmen von Verantwortung in so wichtigen, zumal öffentlich finanzierten Fragen wie dem Strukturwandel einer ganzen Region auch öffentlich nachvollziehbare Verantwortlichkeit beinhaltet, wenn nicht gar erfordert. Im Zurückgezogenen indes scheint diese Verantwortlichkeit nicht herstellbar, so dass Intransparenz erst Raum für unnötige Spekulationen eröffnet und dem Werkstattpro-

PDF-XChange Editor Click to BUY NOW! www.tracker-software.com

zess eher ab- als zuträglich sein dürfte. Das Problem der Transparenz der Werkstätten geht daher über die ***Öffentlichkeit der Sitzungen*** hinaus und erstreckt sich ebenfalls auf die Nachvollziehbarkeit des – sofern in der betreffenden Werkstatt praktizierten – Abstimmungsverhalten sowie auf die Möglichkeit, in die Werkstatt-Protokolle Einsicht zu nehmen oder Gäste in die Werkstätten einzuladen. Im Zuge der Überlegungen hierzu wurde auch eine überlegenswerte Zweiteilung der Werkstattsitzungen in einen öffentlichen sowie einen nicht-öffentlichen Teil angeregt.

Eindrücke aus der Werkstattpraxis legen nahe, dass manches für eine zumindest ***Teilöffnung der Werkstätten*** für die interessierte Fachöffentlichkeit spricht. Dies gilt umso mehr, je prägender sich die Rolle der WRL-Werkstätten in der Gestaltung des Lausitzer Strukturwandels ausnimmt und je substantieller die Werkstätten mit ihren Empfehlungen auf die tatsächlichen Förderentscheidungen der Landesregierung Einfluss zu nehmen vermögen. Die vielversprechende Anlage des Werkstattprozesses sowie die ersten Werkstattsitzungen lassen dies erwarten – und umso mehr scheint eine (partielle) Öffnung der Werkstätten angeraten, in denen vertrauliche Beratungsgegenstände nichtöffentlich, alle übrigen jedoch unter den Augen der Allgemeinheit behandelt werden. Der damit freilich unweigerlich verbundenen ‚Politisierung' der Werkstätten mit all ihren Ausprägungen stünden ***Zugewinne im Bereich der Bindekraft von Verwaltungs-/Regierungshandeln*** sowie dessen ***Akzeptanz bei den Adressaten*** gegenüber. Nicht zuletzt bliebe zu erklären, weshalb Ausschüsse des Brandenburgischen Landtages öffentlich tagen, die Werkstätten der WRL jedoch hinter verschlossenen Türen.

(6) Eigenständigkeit der Werkstätten

Indirekt adressierten die Werkstätten im Kontext des Herstellens ihrer Arbeitsfähigkeit überdies den Aspekt ihrer Eigenständigkeit: ***Wie unabhängig voneinander sollten die einzelnen Werkstätten ihr Arbeitsverfahren gestalten können?*** Dieser Punkt ist insoweit von Belang, als eigenständige Werkstätten leichter, mit geringerem Abstimmungsaufwand untereinander und damit weitaus schneller arbeitsfähig zu machen sind. Darüber hinaus können sie bei größerer Eigenständigkeit passgenauer auf die jeweiligen themenspezifischen Herausforderungen reagieren, die sich ihrer Werkstatt inhaltlich stellen. Dementgegen steht eine gewisse Nachvollziehbarkeit und ***Vergleichbarkeit der Werkstatttätigkeit für Außenstehende***, die letztlich für die wahrgenommene Seriosität des Gesamtprozesses im Kreis der Betroffenen von Belang ist, seien es Projektinitiatoren oder Bevölkerung.

In der Frage, inwieweit ein Mindestmaß an Verfahrensharmonisierung unter den einzelnen Werkstätten notwendig ist, bestehen unterschiedliche Ansichten unter den Werkstattmitgliedern. Wie schon angedeutet, dürfte eine der Stärken des Werkstattprozesses für die Gestaltung des Strukturwandels in Brandenburg darin bestehen, dass dieser im Grunde selbst als ein Lernprozess angelegt ist, zumindest wird ihm dieses Lernen und damit die Anpassung von Strukturen und Verfahren an die veränderlichen Erfordernisse der Praxis ermöglicht. Diese Anlage des Werkstattprozesses in seiner Gesamtheit als ***emergenter Lernprozess*** lässt es auch zu bzw. macht es nachgerade erforderlich, die Anforderungen an eine Harmonisierung der einzelnen Werkstätten nicht allzu streng zu hand-

haben. Es ist sicher sinnvoll, die Varianz im Arbeitsverfahren der einzelnen Werkstätten überschaubar zu halten. Gleichwohl erscheint es nicht zwingend, übereinstimmende Verfahrensgänge aller Werkstätten zu fordern und einen Konformitätszwang aufzuerlegen; vielmehr empfiehlt es sich, ***pragmatische Abweichungen in den internen Arbeitsmodi*** wo immer zweckmäßig zu tolerieren.

Verweise

- Heer, Sebastian (2021): Integration bürgerschaftlicher Beteiligung in den Werkstatt-Prozess der Wirtschaftsregion Lausitz. IZS Policy Briefs – Kompaktanalysen und Politikempfehlungen Nr. 4 Dresden und Görlitz: Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung, S. 1-6; https://doi.org/10.26084/0wea-n691

- Heer, Sebastian / Knippschild, Robert (2021): Szenarien länderübergreifender Zusammenarbeit zwischen Sachsen und Brandenburg. IZS Policy Briefs – Kompaktanalysen und Politikempfehlungen Nr. 6. Dresden und Görlitz: Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung, S. 1-18; https://doi.org/10.26084/f51v-wx84

- Staatskanzlei Brandenburg (2020): Das Lausitzprogramm 2038. Prozesspapier zum Aufbau von Entscheidungs- und Begleitstrukturen im Transformationsprozess. Potsdam: Staatskanzlei Brandenburg; https://lausitz-brandenburg.de/wp-content/uploads/2020/09/Lausitzprogramm-2038_20200914.pdf