

## Möglichkeiten des Biosphärenreservats für ein regionales Netzwerk<sup>1</sup> – Erfahrungen und Gestaltungsprämissen

Michael Geier

Täuschen wir uns nicht, die Kirchtürme der Rhön werden noch viel zu oft und immer wieder mit Haken und Ösen verteidigt. Dass dies nicht jetzt schon zum Stillstand geführt hat, ist nicht zuletzt Ihnen, sehr geehrte Zuhörerinnen und Zuhörer, zu danken, die an ihrer jeweiligen Position eben keine Mauer um ihren Tellerrand bauen, sondern bewusst und so oft wie möglich darüber hinausschauen wollen.

Auch wenn das Einkaufsnetz inzwischen völlig aus der Mode gekommen ist, es ist Hausfrauenweisheit, dass ein Netz, eigentlich ja ein Unteilbares, Ganzes, in zwei Elemente geteilt werden kann, zumindest virtuell, in Knoten und Verbindungsfäden. Das lässt sich ohne Weiteres auf regionale Netzwerke übertragen.

Die *Knoten* haben zwei Seiten – eine *inhaltliche* und eine *personale*.

Die *inhaltliche Seite* dieser Knoten leuchtet unmittelbar ein, wenn wir uns vor Augen halten, wie die Rhöner Kulturlandschaft entstanden ist, was sie ausmacht, wie sie erhalten und entwickelt wird. In erster Annäherung ist die Rhöner Kulturlandschaft Lebensraum für Pflanzen, Tiere und Menschen, die ihre Vielfalt und ihren Reichtum der land- und forstwirtschaftlichen Nutzung im Zusammenspiel mit den standörtlichen Bedingungen verdankt. Sie bildet wiederum die Grundlage für alle Formen der Freizeitnutzung und des Tourismus. Das touristische Kapital der Rhön ist zu allererst die Vielfalt, der Reichtum ihrer Kulturlandschaft. Ohne die landwirtschaftliche Nutzung geht dieses Kapital binnen kurzer Zeiträume verloren.

Die Erzeugnisse der Land- und Forstwirtschaft sind die Grundlage des nachgelagerten Handwerks. Es fragt sich nur, ob tatsächlich die regionalen Erzeugnisse der Land- und Forstwirtschaft auch die Grundlage des regionalen nachgelagerten Handwerks sind oder diese Verarbeitungskette in vielen Fällen nicht längst unterbrochen ist. Sie sehen und schmecken es der Thüringer Bratwurst am Schwarzen Moor leider nicht an, ob dafür Schweinefleisch aus der Rhön oder aus Dänemark verarbeitet wurde.

Am Ende dieser Kette steht der Konsum der Rhöner und der Besucher der Rhön. Alle genannten Tätigkeitsfelder haben zusammen mit der historischen Entwicklung das Siedlungsbild der Rhön geprägt.

Es leuchtet wiederum unmittelbar ein, wie sehr und wie vielfältig sich alle diese Bereiche gegenseitig beeinflussen und voneinander abhängen. Veränderungen in einem Bereich ziehen immer Auswirkungen auf andere Bereiche nach sich. So fundamentale Veränderungen, wie sie sich gegenwärtig in

---

<sup>1</sup> Nachschrift eines frei gehaltenen Vortrags von Regierungsdirektor Dipl.-Ing. Landespflege Michael Geier, Leiter der Bayerischen Verwaltungsstelle Biosphärenreservat Rhön, auf der Tagung „Ländlicher Raum in der Globalisierung“ am 16./17.04.2005 in den Christlichen Gästehäusern Bischofsheim zum o.g. Thema in geringfügig gekürzter Fassung.

der Landwirtschaft abspielen, können nur schwerwiegende Veränderungen in allen anderen Bereichen nach sich ziehen oder haben sie bereits ausgelöst. Hier hat die Landwirtschaft mit ihrem Auszug aus den beengten, auch nicht mehr zeitgemäßen Verhältnissen der fränkischen Ortslagen eine Lawine in Gang gesetzt.

Die andere Seite der Netzwerkknoten sind die *Menschen*, die hinter all diesen Tätigkeitsfeldern stehen. Sie sind die Partner im Netzwerk, ohne sie wäre das ganze Bild ein Stillleben. Damit in einem regionalen Netzwerk Bewegung drin ist, produktive Prozesse ablaufen, Ergebnisse herauskommen, die eine Region weiterbringen, müssen die Partner eine Reihe von Eigenschaften mitbringen, die näherer Betrachtung wert sind.

Als grundlegendste Eigenschaft erscheint mir, Partner müssen *handlungsfähig* sein. Wer aufgrund externer Vorgaben – kein Geld, keine freie Arbeitszeit, keine Entscheidungsfreiheit, und sei sie auch noch so begrenzt – nicht in der Lage ist, sich zu bewegen und auch die Richtung dieser Bewegung zu bestimmen, kann in einem aktiven Netzwerk nur eine Rolle übernehmen – als Bremse, als Klotz am Bein. Ein aktives Netzwerk wird einen solchen Nicht-Partner sehr schnell links liegen lassen, und muss dies auch tun, wenn Initiativen zu Ergebnissen führen sollen. Mit dem politisch gewollten Rückzug der Landwirtschaftsverwaltung aus der Regionalentwicklung bricht in meinen Augen ein elementar wichtiger Partner weg.

Wer handlungsfähig ist, muss nicht *handlungswillig* sein. Ich will den Unterschied daran festmachen, ob ein Partner im Netzwerk überhaupt bereit ist, seinen – kleineren oder größeren – Handlungsspielraum zu nutzen oder sich mit minimaler Pflichterfüllung zufrieden gibt und ansonsten nicht gestört werden möchte. Auch wenn im Verwaltungshandeln Ermessensspielräume immer enger gezogen sind oder gänzlich beschnitten werden, noch gibt es sie vielfach. Die Frage, ob sie aktiv, ja offensiv genutzt werden oder eben nicht, macht einen enormen Unterschied.

Wer handlungswillig ist, muss durchaus noch nicht *kooperationswillig* sein, kann für sich allein seine Runden drehen und jedem „Zusammen schaffen“, wie der Rhöner sagt, aus dem Weg gehen. Es wundert mich tagein tagaus, wie viele Rhöner Landwirte immer noch nicht gemerkt haben, meist aber nicht merken wollen, dass sie nicht auf einer einsamen Insel leben. Wer nicht gemeinsam überleben will, muss halt dann alleine untergehen.

Es ist unschwer erkennbar, die Ansprüche an die Menschen als Akteure in einem Netzwerk werden zunehmend höher und es hat damit noch kein Ende, wenn ein Netzwerk wirklich produktiv zu aller Nutzen arbeiten soll.

Im Gegensatz zum hierarchischen Oben und Unten, Befehl und Gehorsam, Anordnung und Vollzug, die das Wesen des Zentralstaats Bayern immer noch ausmachen, funktionieren Netzwerke horizontal, auf gleicher Augenhöhe. Wo die Reise hingehet, wer was macht, ist nicht von vorneherein klar. Es ist situationsabhängig – wer kooperiert mit wem auf welchen Tätigkeitsfeldern mit welchem Ziel – und jederzeit neu verhandelbar. Das kann nur produktiv funktionieren, wenn alle Partner *vertrauenswürdig* und *vertrauenswillig* sind. Die Knüpfung eines Netzes setzt Vertrauen auf Vorschuss voraus, das Funktionieren eines Netzes baut auf der Sicherheit, die das gegenseitige Vertrauen gewährt. Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser. Aber – Missbrauch des Vertrauens zerreißt das Netzwerk nachhaltig, nicht selten unwiderruflich.

Für erfolgreiche Arbeit im Netzwerk kommen aus meiner Sicht zwei weitere Eigenschaften hinzu.

Jeder Partner in einem Netzwerk hat seine *Grenzen*, ganz gleich ob zeitlich, finanziell, physisch oder charakterlich. Ohne gegenseitige Anerkennung dieser Grenzen kann Arbeit im Netzwerk wieder nicht oder nur unter stark erschwerten Bedingungen funktionieren. Nichtbeachtung der jeweiligen Begrenztheiten streut Sand ins Getriebe und erzeugt Reibungswärme ohne Ende. Das muss nicht heißen, dass in einem Netzwerk gar nichts mehr geht, aber es kann den Mühsalfaktor in schwindelnde Höhen treiben.

Wenn es so läuft, muss man auch nicht über Vorteile reden, die die Partner aus der Arbeit im Netzwerk ziehen, da es sie dann nicht gibt oder – aber immer nur kurzfristig – nur für einen. Freiwillige Kooperation in einem Netzwerk ohne wenigstens mittelfristig gerechte *Verteilung des Vorteils* ist zum Scheitern verurteilt. Damit gehört die Bereitschaft aller Partner zum Teilen des eigenen Vorteils mit Anderen zwingend zum Funktionieren eines Netzwerks. Wer dazu nicht ohne Vorbedingungen bereit ist, ist als Partner im Netzwerk nicht geeignet.

Mit Sicherheit lassen sich noch viele weitere konstituierende Eigenschaften für Partner in einem funktionierenden, erfolgreichen Netzwerk ausmachen, ich will mich auf eine letzte beschränken, die ich als *Professionalität* bezeichnen möchte. Sie beinhaltet für mich:

- Sachkompetenz im eigenen Geschäft gepaart mit Zurückhaltung im fremden Geschäft – Dilettanten und Besserwisser sind eine Plage
- Fähigkeit zu konstruktiver Kritik und die Bereitschaft konstruktive Kritik anzunehmen
- Zuhören statt sich selbst hören wollen
- Berechenbarkeit im Reden und Handeln
- Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit bei der Einhaltung gemeinsam getroffener Entscheidungen, der zeit- und sachgerechten Erledigung einvernehmlich verteilter und freiwillig übernommener Aufgaben

Wenn Sie die Reihe von Eigenschaften der Partner in einem Netzwerk nochmals Revue passieren lassen, so verwundert es wohl keinen mehr, warum Netzwerke so selten über längere Zeit erfolgreich arbeiten. Es erklärt aber gleichzeitig unmissverständlich, dass Arbeiten im Netzwerk immer mehr Zeit in Anspruch nimmt, bis Ergebnisse vorliegen, als ein hierarchisches Anordnungs- und Vollzugsverhältnis.

Kommen wir nun zu den *Verbindungen* zwischen den Knoten.

Es gibt kein Netz mit ausschließlich *bilateralen Verbindungen*, per Definition müssen es mindestens trilaterale Verbindungen sein, meist sind sie multilateral. Bilaterale Verbindungen ergeben eine Kette, möglicherweise einen Ring, aber nie ein Netz.

Es ist die zentrale Qualität eines Netzes, eines Netzwerkes, dass es *dynamisch und flexibel* ist, dass es in der Lage ist, sich wechselnden Anforderungen immer wieder neu anzupassen. Dies bedingt aber auch, dass diese Verbindungen verletzlich sind, reißen können. Der Berufsstand, der vermutlich am längsten in der Menschheitsgeschichte mit Netzen arbeitet, die Fischer, wissen davon ein Lied zu singen. Nicht umsonst gehörte Netzflicken zu ihren Standardbeschäftigungen. Heutzutage werden Netze wahrscheinlich nicht mehr geflickt sondern beim ersten Fehler entsorgt. Auch in einem regionalen Netzwerk ist *Pflege* – Netzflicken – unabdingbar.

Eines unterscheidet aber regionale Netzwerke von physischen Netzen. Es gibt immer auch *nicht öffentliche*, unsichtbare Verbindungen. Sie können einerseits von hohem Nutzen sein, aber andererseits eine massive Gefahr darstellen. Werden unsichtbare Verbindungen zwischen Partnern zu Lasten, sprich zum Schaden des Netzwerks genutzt, ist das Vertrauensbruch und führt zum Zerreißen des Netzwerks, unweigerlich. Mit hohem Verantwortungsbewusstsein genutzt und allein der Sache, dem Erfolg des Netzwerks dienend, können sie in sensiblen Fällen hochgradig nützlich sein. Eine schwierige Sache läuft bestens, alle freuen sich, aber nur zwei oder drei wissen, warum es läuft.

Hinter menschlichen Netzwerken steckt, anders als hinter materiellen Netzen, eine Kraft, die das Ganze zum Leben erweckt. Die Beschreibung der Knoten hat den Begriff der Kommunikation in viele Richtungen umkreist, ohne ihn selbst ins Spiel zu bringen. Sie ist vielfach nicht gleichzusetzen mit den Verbindungen zwischen den Knoten. Auch hier lassen sich aus 12 Jahren Erfahrung in unterschiedlichsten Netzwerken ganz markante, für das Funktionieren von Netzwerken konstitutive Kommunikationsformen ausmachen.

Der pragmatisch-nüchterne, sachorientierte Austausch funktioniert in der Regel für alle Beteiligten zufriedenstellend, wenn ein klares, allseits akzeptiertes Ziel vorhanden ist, alle sich auf einem vergleichbaren, nicht gleichen, Informationsstand befinden, will heißen, jeder hat etwas Sachdienliches einzubringen, keiner mischt irrational-subjektive Befindlichkeiten in den Austauschvorgang. Es sei vorausgesetzt, dass die oben angesprochene Vertrauensbasis existiert und belastbar ist. Unter solchen Bedingungen kann die Kopfarbeit hochproduktiv vonstatten gehen.

Fehlt das klare, allseits akzeptierte Ziel, ist die Definition von Zielen Gegenstand des Austauschs, gewinnen Partikularinteressen und subjektive Befindlichkeiten nur allzu leicht die Oberhand. Findet sich in einer solchen Ausgangslage kein kluger Moderator, der unmerklich die Fäden des Gesprächs durch gezielte Fragen an sich zieht, dann vergehen leicht halbe Tage ohne einen Millimeter Erkenntnisgewinn und hinterlassen nicht selten atmosphärischen Flurschaden.

Der rein atmosphärische, gerade nicht zielgerichtete Austausch, der von Neugierde und Humor, vielleicht auch Schlagfertigkeit getragen wird und in der Sache so anscheinend gar nichts bringt, baut die Vertrauensbasis, die den sachorientierten Austausch erst erfolgreich macht. Der aufmerksame Teilnehmer kennt am Ende die Befindlichkeiten und Empfindlichkeiten seiner Netzwerkpartner und weiß sich darauf einzustellen.

Erstaunlicherweise kommt der harte, wenngleich faire argumentative „Waffengang“ um die richtige Richtung selten vor. Pragmatismus beherrscht das Feld. Echter, ins Persönliche gehender Streit ist höchst selten wie ein Blitz aus heiterem Himmel. In aller Regel hat das Netzwerk danach an dieser Stelle ein Loch.

Welche Rolle kann nun das Biosphärenreservat Rhön, genauer die Bayerische Verwaltungsstelle als staatliche Dienststelle, dabei spielen?

Für keine der 4 Hauptaufgaben eines Biosphärenreservats – Schutz, nachhaltige Entwicklung, Umweltbildung und anwendungsorientierte Forschung – hat die Verwaltungsstelle eine unmittelbare Zuständigkeit auf gesetzlicher Grundlage. Sie hat daher keine Möglichkeiten auf dem hierarchischen Weg zu arbeiten, ihr bleiben nur zwei Auswege:

- in Netzwerken horizontal auf Goodwill-Basis zu versuchen etwas zur Umsetzung dieser Aufgaben zu bewegen oder

- Leistungen Dritter einzukaufen.

Um wirken zu können im vorhin beschriebenen Sinne, brauchen wir einen Überblick über die Aktivitäten, die in der Rhön laufen, über Probleme und Fragen, die sich stellen. Wir versuchen hier tagtäglich am Ball zu bleiben. Wo wir hinsichtlich Information außen vor gelassen werden, können wir auch in keiner Weise aktiv werden. Das passiert durchaus immer noch und nicht zu knapp.

Zusätzlich sammeln wir systematisch Informationen über modellhafte Initiativen und Projekte in anderen Gebieten, um Anregungen für Arbeiten in der Rhön zu gewinnen.

Gleich, ob wir bei dieser analytischen Arbeit Probleme oder Potenziale identifizieren, wir können nur Bewusstsein schaffen und Wege aufzeigen, von denen wir überzeugt sind, dass sie zum Erfolg führen können. Dabei versuchen wir möglichst wirksam den Katalysator zu geben, der Reaktionen beschleunigt, Prozesse in Gang bringt, aber selbst meist im Hintergrund wirkt. Im Idealfall schaffen wir es, Inhalt und Menschen zu verknüpfen, Netzwerke zu initiieren. In die möglichst reibungslose und erfolgsorientierte Arbeit solcher Netzwerke sind wir bereit sehr viel Zeit zu investieren. In diesem Sinne sind die Rhöner Apfelinitiative oder der Rhöner Wurstmarkt oder die ARGE Rhön klassische Netzwerke, die, wie man sieht, viel bewegen können.

Die anstehenden radikalen Umwälzungen in der Landwirtschaft, die uns als Rahmenbedingungen ohne Rücksicht auf unsere aktuelle Situation in der Rhön vorgegeben sind, fordern unsere ganze Kraft und unseren ganzen Ehrgeiz, diesen Wandel positiv zu bestehen. Jeder Wandel beinhaltet auch neue Chancen. Ein fundamentaler Wandel enthält auch große Chancen, wir alle sind herausgefordert, diese Chancen für die Rhön zu identifizieren und entschlossen zu nutzen.