

Mit „WEGE“ den Wandel erfolgreich gestalten

Der Change-Prozess der Verbandsgemeinde Daun

Von Werner Klöckner, Andrea Soboth und Caroline Seibert

Wie sichern wir Daseinsvorsorge? Wie reagieren wir in der Siedlungsentwicklung bei rückläufigen Bevölkerungszahlen? Wie schaffen wir eine gemeindliche Entwicklung für eine deutlich ältere Bevölkerung? Und wie stabilisieren und stimulieren wir freiwilliges Engagement und schaffen damit stabile soziale Netze? Dies sind einige der zentralen Fragen ländlicher Gemeinden in Gebieten mit Schrumpfungprozessen. Um diese zu beantworten, müssen ländliche Gemeinden in ein neues Handlungssystem umsteuern. Gefordert sind Strategien des Anpassens und des Gegensteuerns. Umsteuern bedeutet aber nicht, sich einmalig neu auf die geänderten Rahmenbedingungen einzustellen.

Change Management in der ländlichen Entwicklung

Weil nichts so beständig ist wie der Wandel – Wandlungsprozesse wird es immer geben – kann ein neues Handlungssystem nur dann erreicht werden, wenn die ländliche Gemeinde Zugänge und Mechanismen gefunden und etabliert hat, wie sie in Zukunft schnell und adäquat mit Wandlungsprozessen umgehen kann. Der Einsatz von Change Management – einem Managementinstrument, das bislang vornehmlich zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen Anwendung fand – in der ländlichen Entwicklung soll diesen Umsteuerungsprozess befördern.

Die Verbandsgemeinde Daun hat im April 2010 den WEGE-Prozess als Change-Prozess in einer ländlichen Gemeinde gestartet. Denn auch in der Verbandsgemeinde Daun finden sich gesellschaftlicher, vor allem demografischer Wandel. Die Bevölkerung wird seit Mitte des letzten Jahrzehnts weniger, die Altersstrukturen verschieben sich hin zu einer im Durchschnitt

älteren Bevölkerung. Der WEGE-Prozess soll hier helfen, die Entwicklung und Umsteuerung mit geeigneten Anpassungs- und Umsteuerungsstrategien, pro-aktivem Handeln, dem Einsatz von Change Management und einem ganzheitlichen Ansatz ländlicher Strukturentwicklung in der Verbandsgemeinde zu unterstützen.

Aus den Erkenntnissen des Change Managements im Einsatz von Unternehmen war klar: Ein solch breiter Umsteuerungsprozess ist nur möglich, wenn er durch einen breiten Bewusstseinswandel – einen Wandel in den Köpfen – getragen wird. Zunächst galt es daher, in der Kommunalpolitik, der Bevölkerung, bei Vereinen sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung ein Problembewusstsein zu schaffen. Wie würde der demografische Wandel vor Ort ganz konkret aussehen, wenn alles so bliebe wie bisher? Leer stehende Häuser bis hin zu verödeten Ortskernen, außer dem Briefkasten und der Bushaltestelle keine Infrastruktur, einsame alte Menschen alleine in ihren viel zu großen Häusern – ist dies die

AUTOREN



Werner Klöckner ist Bürgermeister der Verbandsgemeinde Daun



Andrea Soboth ist Dipl.-Ing. agr. am IFR Institut für Regionalmanagement



Caroline Seibert ist Dipl.-Ing. agr. am IFR Institut für Regionalmanagement

KURZ GEFASST

Im April 2010 startete die Verbandsgemeinde Daun den Prozess „WEGE – Wandel erfolgreich gestalten!“ Ziel dieses Umsteuerungsprozesses ist es, die Verbandsgemeinde Daun vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zukunftsfähig aufzustellen. Anleihen macht der WEGE-Prozess dabei beim Change Management und überträgt dieses auf die Situation in einer ländlichen Gemeinde.



FOTO: VERBANDSGEMEINDE DAUN

Im April 2010 startete die Verbandsgemeinde Daun – hier das Rathaus – den Prozess „WEGE – Wandel erfolgreich gestalten!“



Zukunft? Betroffenheit erzeugen, aufrütteln, schocken und zum Handeln motivieren waren hier die Zugänge.

Zugleich benötigt man eine Vision von der Zukunft, denn nicht nur durch Betroffenheit und Problembewusstsein, auch über ein positives, emotionales Bild einer erstrebenswerten Zukunft müssen Handlungen und konkrete Aktivitäten stimuliert werden. In einem breiten Beteiligungsprozess wurden daher folgende Fragen diskutiert: Wo sieht sich die Verbandsgemeinde Daun in zehn, 20 und in 30 Jahren oder wo möchte sie sich sehen? Welche Vision kann die Verbandsgemeinde in die Zukunft führen? Die Gestaltung des Umsteuerungsprozesses nicht allein aus der Problemlage sondern eben auch und maßgeblich aus der Vision heraus setzt kreative Energie frei, die zu WEGEn führt, die man zu Beginn und nur aus dem Problem heraus niemals gefunden hätte.

„Gesunde Region“ als visionärer Kern

Die Verbandsgemeinde Daun will sich als lebenswert gesunder Lebens-, Wohn- und Wirtschaftsstandort etablieren. Ausgangspunkt der Visionsentwicklung waren Hinweise der Zukunftsforschung, dass die Gesundheitswirtschaft die Wirtschaftslokomotive des 21. Jahrhunderts ist oder sein wird. Die Verbandsgemeinde Daun kann im Gesundheitsbereich mit guten Ausgangsbedingungen aufwarten. Hierzu zählen unter anderem neben dem Krankenhaus, den Kliniken mit hoher psychologischer und psychosomatischer Kompetenz, den Altenpflegeheimen, der Kranken- und Altenpflegeschule auch der hervorragende Fachärztebesatz und bestehende Kooperationen wie die zwischen dem Krankenhaus und der Klinik am Rosenberg mit der Akutpsychosomatik.

Grundsätzlich liegt der Vision und damit auch der Entwicklung hin zu einer gesunden Region ein ganzheitliches Gesundheitsverständnis im Sinne der Salutogenese zugrunde. Mit ganzheitlich ist gemeint, dass neben der physischen auch die seelische, geistige, ökologische und soziale Gesundheit zu berücksichtigen sind. Das Modell der Salutogenese geht auf den israelisch-amerikanischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky zurück. Er fragt danach, warum Menschen trotz hoher Belastungen, gesundheitsgefährdender Einflüsse gesund bleiben

WENIGER . ÄLTER . BUNTER

**In der Verbandsgemeinde Daun leben -
in einer gesunden Welt zu Hause
Lebenswert-gesunder Lebens-, Wohn- und Wirtschaftsstandort**

Verbandsgemeinde

Daun

WEGE
Wandel erfolgreich gestalten!

Wir berücksichtigen

- den demographischen Wandel
- die soziale, ökonomische, ökologische Nachhaltigkeit
- die Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen Gruppen
- Kooperationsmöglichkeiten
- die ganzheitliche Gesundheit

BLEIBEN . ZURÜCKKOMMEN . HERKOMMEN

Ein Projekt der Verbandsgemeinde Daun in der LEADER-Region Vulkaneifel
www.leader-vulkaneifel.de/projekt/wege-projekt
© 2018 VGG Daun
Verbandsgemeindeverwaltung Daun
64829 Daun, Leopoldstraße 22
Telefon: 06933 129-0

Die demografiesensible Strategie der Verbandsgemeinde Daun im Überblick

oder wie sie es schaffen, sich von Erkrankungen zu erholen. Antonovsky löst sich damit vom klassisch medizinischen Verständnis, der Pathogenese, die nach der Entstehung und den Bedingungen von Krankheit fragt.

In der Vision der Verbandsgemeinde Daun soll das Thema Gesundheit zukünftig alle Lebens-, Wohn- und Arbeitsbereiche berühren und damit ganzheitlich in allen Bereichen die Entwicklung leiten. Dies fängt bereits bei den Kindern und Jugendlichen in Kindergarten, Schule und Ausbildung an. Gesunde Ernährung, Bewegung und Entspannung sollen hier gefördert und von öffentlicher Seite in Projekten unterstützt werden. Gesundheit soll zudem Eingang in die Unternehmen finden und dort die Unternehmensphilosophie prägen. Gerade in Gemeinden mit rückläufigen Bevölkerungszahlen und einer älter werdenden Bevölkerung und damit in der Tendenz auch einer älter werdenden Mitarbeiterschaft ist dies ein wichtige demografiesensible Strategie, auch im Sinne weicher Standortfaktoren. Die Verbandsgemein-

deverwaltung übernimmt hier mit der Einführung eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements seit Anfang 2010 eine regionale Vorreiterrolle.

Gesundheit und Tourismus zu verknüpfen, dies bietet sich für die Verbandsgemeinde Daun an. Gemeinsam mit den Kurorten Bad Bertrich, Daun und Manderscheid positioniert sie sich als Region Vulkaneifel im Gesundheitstourismus zur „Gesundheitslandschaft Vulkaneifel“ neu und baut die vorhandenen Potenziale im gesundheitsbezogenen und landschaftstherapeutischen Tourismus sukzessive aus.

Damit wird deutlich: Von einer gesunden Verbandsgemeinde Daun gehen enorme Wechselwirkungen aus. Ärzte, Therapeuten und weiteres medizinisches Fachpersonal können sich durch die Verknüpfung mit dem Tourismus ein zweites Standbein aufbauen und gleichzeitig die Infrastruktur für die einheimische Bevölkerung sichern. Damit wird die Verbandsgemeinde Daun für die Zielgruppe der Gesundheitsberufe wieder attraktiver – der drohende

QUELLE: VGG DAUN / LAYOUT: DIETER KLAS

Fachkräftemangel kann abgemildert oder verhindert werden. Eine aktive und gesundheitsbewusste Region mit gesunden Wohn-, Lebens- und Arbeitsbedingungen ist attraktiv, damit können auch andere Fachkräfte gehalten oder angeworben werden. Dies wirkt sich darauf aus, ob Unternehmen in der Verbandsgemeinde Daun bleiben oder ob – was schwieriger ist – weitere kommen.

Zwölf Handlungsfelder zur Umsetzung

Bei der Umsetzung der Vision hilft die erarbeitete demografiesensible Entwicklungsstrategie mit insgesamt zwölf Handlungsfeldern, die nun sukzessive mit konkreten Projekten und Initiativen gefüllt werden.

So wichtig die Vision ist, ohne eine intensive Prozessarbeit sind Change-Prozesse nicht zu gestalten. Change-Prozesse sind Bewusstseinsbildungsprozesse und weisen damit hohe Anforderungen an die Kommunikation auf. Dies gilt für das „Was?“, für das „Mit wem?“ sowie für das „Wie?“. Veränderungsprozesse brauchen Geschichten und Bilder, die Emotionen wecken, um schnell für eine breite Gruppe anschlussfähig zu sein. Visionen müssen in eine gemeinsame Geschichte übersetzt werden, die von allen „gefühl“ und verstanden wird, um so allmählich kleine Änderungen im Alltäglichen zu befördern. Dazu hat der WEGE-Prozess eine eigene Kommunikationsstrategie erarbeitet: die „Kommunikation des Wandels“.

Partnerschaft zwischen Verbandsgemeinde und Ortsgemeinden

Eine ganzheitliche ländliche Strukturentwicklung, die den demografischen Wandel berücksichtigt, kann nur in Partnerschaft von Verbandsgemeinde und den Ortsgemeinden erfolgreich sein. Der WEGE-Prozess richtet seine Prozessarbeit daher vor allem an den bestehenden kommunalpolitischen Strukturen wie Verbandsgemeinderat und den Ortsbürgermeistern mit ihren Ortsgemeinderäten aus. Dieser Weg der intensiven Einbindung der örtlichen Ebene von Beginn an durch das persönliche Gespräch und durch Veranstaltungen bindet zunächst Ressourcen – ist aber entscheidend. Partnerschaftlich und breit in der Fläche arbeiten – dieser Ansatz zahlt sich aus: Nach einem guten halben Jahr haben alle 37 Ortsgemeinden und die Stadt Daun „ja“ gesagt zum „WEGE-Dorf“. Damit bekunden sie, dass

sie demografiesensibel handeln wollen und den Umsteuerungsprozess der Verbandsgemeinde Daun mittragen. Sie werden dabei von WEGE-Botschaftern unterstützt, die ehrenamtlich in den Ortsgemeinden unterwegs sind, in öffentlichen Veranstaltungen mit Bürgerinnen und Bürgern über den WEGE-Prozess informieren und konkrete Aktivitäten in der Umsetzung begleiten.

WEGE-Symposium

Change-Prozesse im ländlichen Raum sind innovativ. Innovative Ansätze bedeuten immer, es neu, es anders als bisher zu machen. Hierzu ist es notwendig, den Austausch mit anderen Regionen und innovativen Köpfen, die ähnliche Ansätze verfolgen, zu suchen. Die Verbandsgemeinde Daun richtet dazu im Juni 2011 ein WEGE-Symposium aus.

Hiermit soll ein Rahmen geschaffen werden, um im kleinen Kreis im Sinne eines „Think Tanks“ folgende Fragen zu diskutieren: Welche Erfahrungen zum Umgang mit Change-Prozessen in ländlichen Räumen liegen bislang vor (Schwerpunkt auf den weichen Faktoren: Bewusstseinsbildung, Wandel in den Köpfen, Aktivierung, Prozess- und Visionsarbeit)? Wie ist die Eignung des Instrumentes Change Management zur Gestaltung von Change-Prozessen in ländlichen Räumen zu beurteilen? Was sind weitere geeignete Instrumente?

Langfristig angelegter Prozess

Der WEGE-Prozess wird über fünf Jahre degressiv aus Mitteln des Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) gefördert und ist damit ein Projekt der LEADER-Region Vulkaneifel. Da der WEGE-Prozess aber darüber hinaus weiter wirken soll, ist es notwendig prozesstragende Strukturen vor Ort zu schaffen – und dies in jeder Ortsgemeinde, der Verbandsgemeinde und in der Verwaltung. ■

KONTAKT

WEGE-Büro in der Verbandsgemeindeverwaltung Daun
Tel. 06592 939-206,
Fax 06592 939-230
E-Mail: Gerlinde.Helten@vgv.daun.de
Internet: <http://www.leaderregion-vulkaneifel.de/projekte/wege-projekt>