

Demographietraining der Bertelsmann Stiftung

in Ostbevern

Modul 2:
Strategische Steuerung und Handlungskonzepte zur
Gestaltung des demographischen Wandels

Am 17. November 2007 von 9.30 bis 16.00 Uhr

Ergebnisdokumentation des Trainings

Kerstin Schmidt,
Demographietrainerin

Ablauf des Trainings

Vormittag:

- Begrüßung BM Hoffstädt
- Impulsvortrag Strategische Steuerung im DW und Handlungsansätze
- Stärken und Schwächenanalyse

Nachmittag:

- Veränderungsprozesse gestalten
- In Zielen denken lernen

Teilnehmerliste:

- Dr. Aichner, Meinrad
- Averbek, Ursula
- Breuer, Mathilde
- Cappenberg, Alwine
- Gebühr, Gabriele
- Götker, Margarete
- Hendker, Augustin
- Hoffstädt, Jürgen
- Kock, Heinz
- Läkamp, Karin
- Löckener, August
- Neumann, Jochem
- Rowald, Bernhard
- Schindler, Joachim
- Schmidt, Ulrike
- Stegemann, Hubertus

Moderatorenteam:

- Schmidt, Kerstin Demographie-Trainerin
- Laudage, Astrid Co-Trainerin
- Kammeier, Denise Co-Moderatorin

I Den demographischen Wandel in Ostbevern gestalten

Den inhaltlichen Einstieg in das Demographietraining stellte ein Impulsvortrag von Kerstin Schmidt zur Bedeutung der Strategischen Steuerung im demographischen Wandel mit den folgenden Schwerpunkten dar:

- Der Steuerungskreislauf der strategischen Steuerung
- Bausteine und Methoden der strategischen Steuerung
- Drei Strategien der Strategischen Steuerung: Vor-Denken, Hinein-Denken, Quer-Denken
- Stärken- und Schwächenanalyse als zentrale Methode der strategischen Steuerung

In dem Impulsvortrag wurde zudem ein Überblick über bundesweite Handlungskonzepte zum demographischen Wandel vorgestellt. Grundlage der Darstellung war die Datenbank www.demographie-konkret.de der Bertelsmann Stiftung.

II Erste Arbeitsgruppenphase: Herausforderungen für Ostbevern und erste konkrete Handlungsbedarfe

Im Anschluss an den Vortrag und vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen und örtlichen Kenntnisse der Teilnehmer haben die Trainingsteilnehmer in insgesamt 3 Arbeitsgruppen Stärken- und Schwächenanalysen für die folgenden Handlungsfelder erarbeitet:

AG 1: Seniorenpolitik - Senioreninitiative

AG 2: Infrastruktur

AG 3: Übergangmanagement Schule - Beruf

Die Handlungsfelder wurden bereits im ersten Training am 20. Oktober bearbeitet.

Die Ergebnisse der intensiven Diskussionen sind auf den folgenden Seiten dokumentiert.

Im Anschluss an die Arbeitsgruppenphase wurden die Ergebnisse vorgestellt.

**Stärken- und Schwächenanalyse zum Handlungsfeld:
Seniorenpolitik – Senioreninitiative
„Vernetzung und Bündelung von Initiativen“ (AG 1)**

Ist-Situation	Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> - es gibt viele Aktivitäten (Verein + privat) - unterschiedliche Zielgruppen werden angesprochen - es gibt viele engagierte Bürger/-innen und es gibt viele Verantwortliche - es gibt viele Räumlichkeiten - unkomplizierte, unbürokratische Unterstützung durch Gemeinde - Broschüre 	<ul style="list-style-type: none"> - für spezielle Gruppen fehlen Räumlichkeiten (bspw. Demenzkranke, Internetcafé) - hohe Schwellenangst, Berührungsängste - direkte Ansprache ausbauen (Betroffene + Aktivisten) - geringe Einbindung der Migranten + Migrantinnen - Ansprache der jungen Senioren
Zukünftige Entwicklung	Chancen	Risiken
	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppen vernetzen ↔ Synergieeffekte nutzen (siehe Ausflug Wolfsburg, Koordination) - Erfahrung anderer nutzen - Kompetenzvielfalt nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurrenzdenken - Angst vor Profilverlust

**Stärken- und Schwächenanalyse zum Handlungsfeld:
Infrastruktur (AG 2)**

Ist-Situation	Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> - 100 % Kindergartenversorgung - Komplettes Schulangebot - integrative Bildungseinrichtungen - Vereine und Sportstätten - Bauland (umfangreich vorhanden) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ostbevern ist eine große Flächengemeinde - daraus resultiert: mangelnde Mobilität - Gewerbeverein - Straßenzustand (dieser Punkt wird nicht von allen geteilt)
Zukünftige Entwicklung	Chancen	Risiken
	<ul style="list-style-type: none"> - Flächenmanagement, damit mit den Ressourcen vorsichtig umgegangen wird - Gebäudemanagement, um Leerstände zu verringern - Berufsorientierungsmesse beibehalten und stärken, um Facharbeiter vor Ort zu halten - Infrastruktur muss für alle Generationen geeignet sein 	<ul style="list-style-type: none"> - zukünftiger Gebäudeleerstand (privat und öffentlich) - Verlust von Einzelhandel - Bauland (Risiko finanzielle Vorlage und Unterhaltung) - Innerorts = nur attraktiv für Senioren?

Stärken- und Schwächenanalyse zum Handlungsfeld: Übergangsmangement Schule – Beruf (AG 2)

Ist-Situation	Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> - gutes Schulangebot vor Ort (Verbundschule) - Broschüre mit allen Ausbildungsplätzen, Berufsbildern etc. (Kontaktdaten) - Berufsorientierungsmesse → BOMO 2006/2008 - ausbildungswillige Betriebe (vermehrt Handwerk) - guter Branchenmix - gemeinsames „Bewusstsein und Wille, sich um das Thema zu kümmern - Vernetzung mit dem Familienbündnis → vorangetrieben - Mitarbeiter der beteiligten Gruppen (von Schule bis Betriebe) - Ausbildungsverbund: „Wir gehen mit gutem Beispiel voran!“ 	<ul style="list-style-type: none"> - Daten über Verbleib der Schulabgänger - Schulen melden Verbleib der Schüler nicht immer zurück! → sind Schüler auch wirklich „angekommen“? - keine Transparenz über jährliches Ausbildungsplatzangebot (Potenziale) - Ausbildungsplätze im Dienstleistungsbereich nicht so stark - zu später Kontaktaufbau zwischen Schule & Wirtschaft - Stärken- und Schwächenanalyse der Schüler (Berufswahlorientierung etc.) - handwerkliche und technische Fähigkeiten können zu wenig ergründet werden - Wirtschaft engagiert sich zu wenig für den Ausbildungsverbund → Kommunikation darüber zu gering - Ausbildung stellt im theoretischen Bereich zu hohe Anforderungen
Zukünftige Entwicklung	Chancen	Risiken
	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation über Berufe intensivieren - Ausbildung im Verbund ausbauen (Dienstleistung, Praktika etc.) - Wirtschaft für den Ausbildungsverbund stärker interessieren/dafür gewinnen - Erfahrungsaustausch unter Schülern und Ehemaligen und auch Älteren intensivieren (z. B. junge Azubis informieren über Berufe, Mentoring) - Erfahrungswissen der Älteren stärker nutzen bei der Ausbildung etc. /Prüfungsvorbereitung - Aufbau der Verbundschule zur Erhöhung der Durchlässigkeit / Abschluss... - Kooperation zwischen Schule und Wirtschaft frühzeitig aufbauen - mehr Aufmerksamkeit gegenüber Praktikanten (Mentoren in Betrieben) - Bewusstsein der Schüler für ihre eigenen Stärken und Entwicklungsfelder wecken / sie dafür sensibilisieren / Stärken stärken → Probierwerkstatt handwerkliche und technische Fähigkeiten - Kindern Lust auf Technik machen (Ahlen) 	<ul style="list-style-type: none"> - zu wenig qualifizierter Nachwuchs (insbesondere im Handwerk) - Schülern sind Bedarfe nicht klar - Schüler sind Anforderungen nicht gewachsen - Schüler gehen zu wenig auf Technik ein - Wir entdecken und fördern die Talente der Kinder nicht → verschiedene Gründe - Wir machen nichts mehr in diesem Bereich → Wir verlieren das Thema aus den Augen - finanzielles Risiko bei Verbundschule

Reflexion der Stärken- und Schwächenanalyse (kurz: SWOT-Analyse) für die eigene Arbeit:

- andere Formulierung für „Schwächen“ wäre besser
- führt durch die Perspektiven zum Vor- und Zurückdenken
- Möglichkeiten für das Thema werden ausführlich behandelt
- liefert konkrete Ansatzpunkte
- neue Gesichtspunkte kommen durch die Struktur dazu

III Veränderungsmanagement in der Praxis – „Den Ball aufnehmen“

Wie löst das Team der Gemeinde Ostbevern praktische Aufgaben des Veränderungsmanagements? Diese Frage stand im Vordergrund der Teamübung „Den Ball aufnehmen“.

Reflexion Spiel:

Beobachter

- bei vier Leuten ist die Spannung gleichmäßig verteilt
- bei acht Leuten musste nicht jeder das Seil stramm halten

Sicht des Teams:

- je mehr Teammitglieder desto schwieriger die Zielerreichung und umgekehrt
- sensibel sein / mit Gefühl das Band ziehen
- Vorabgespräche hätten Zielerreichung positiv beeinflusst
- Rückwärts- und Vorwärtsgang
- Konzentration nicht immer da (die Schnüre waren nicht immer gespannt)
- Ziel war nicht definiert

Steuermänner

- ein Akteur wollte steuern
- nur ein Steuermann redet
- zu viele Steuermänner
- klare Steuerkommandos
- unterschiedliche Steuertechniken

Kommunikation

- = null
- ausbaufähig
- Spaß dabei

Was können wir daraus lernen?

Erfolgsfaktoren der Zielerreichung

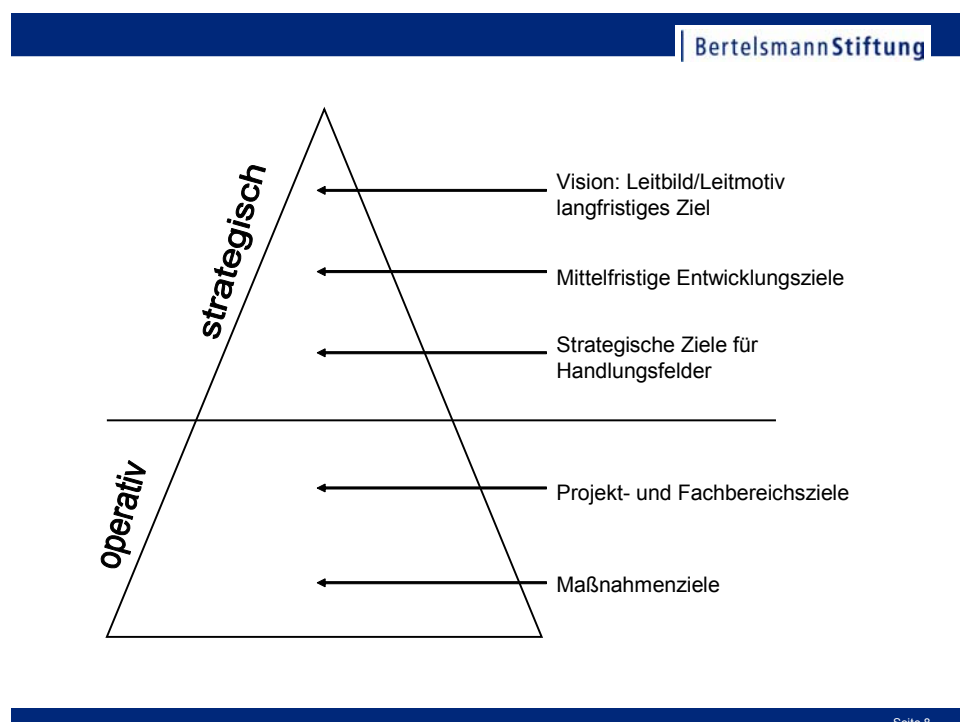
- ein Steuermann mit klaren Zielvorgaben / Ansprüchen (demokratisch)
- genaue Zieldefinition / Klarheit der „Reise“
- Sensibilität für die Aufgabenstellung
- gutes Team
- gemeinsame Strategie für die Zielerreichung
- Kommunikation als Voraussetzung
- Abgeben und Zugewinnen und Kompromisse
- Konzentration erforderlich

IV In Zielen denken lernen – Zielpyramide vorstellen und erproben

Die Teilnehmer haben die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken für ausgewählte Handlungsfelder analysiert. Im nächsten Schritt ging es darum, auf der Basis der Analyse Ziele für die Zukunft abzuleiten.

Als methodische Grundlagen wurden sowohl die Zielpyramide als auch das Modell der Zielformulierung nach SMART vorgestellt. Beides sind zentrale Methoden der strategischen Steuerung, die in den Teilnehmerhandbüchern ausführlich erläutert sind.

1. Die Zielpyramide



2. Zielformulierung nach dem SMART-Modell

Ein hilfreiches Modell zur Zielformulierung ist das SMART-Modell. Danach soll ein Ziel nach den folgenden fünf Kriterien zu formulieren:

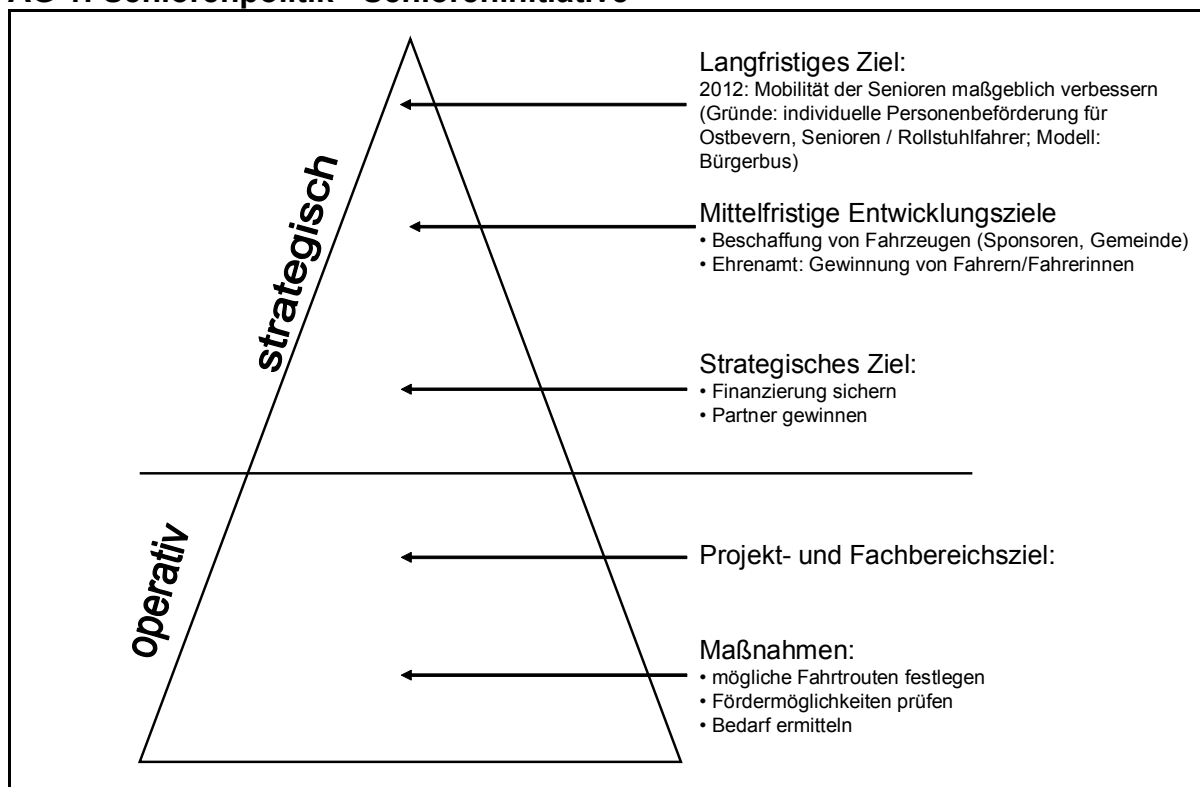
- S – spezifisch:** ein konkretes Teilziel ist angegeben;
- M – messbar:** der Grad der Zielerreichung lässt sich beobachten oder indirekt messen
- A – angemessen, akzeptabel:** ein Minimalkonsens ist erreichbar, dass dieses Ziel (neben anderen) verfolgt werden soll;
- R – realistisch:** das Ziel ist unter gegebenen finanziellen, personellen, politischen, ... Rahmenbedingungen erreichbar;
- T – terminiert:** ein Zeitpunkt für die voraussichtliche Zielerreichung ist angegeben.

Für die drei, bereits bearbeiteten Handlungsfelder haben die Teilnehmer in Arbeitsgruppen eine fünfstufige Zielpyramide entwickelt.

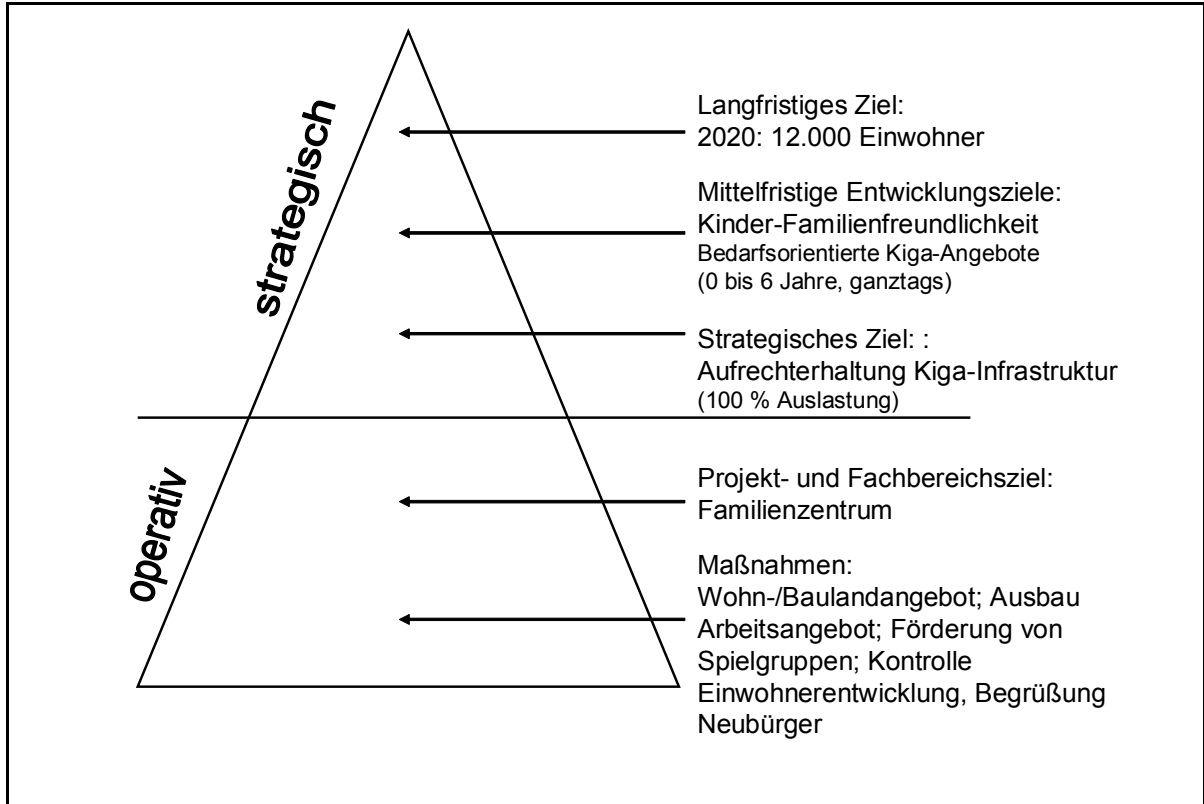
Die Ergebnisse der Diskussion sind auf den folgenden Seiten dokumentiert.

Im Anschluss an die Arbeitsgruppenphase wurden die Ergebnisse vorgestellt.

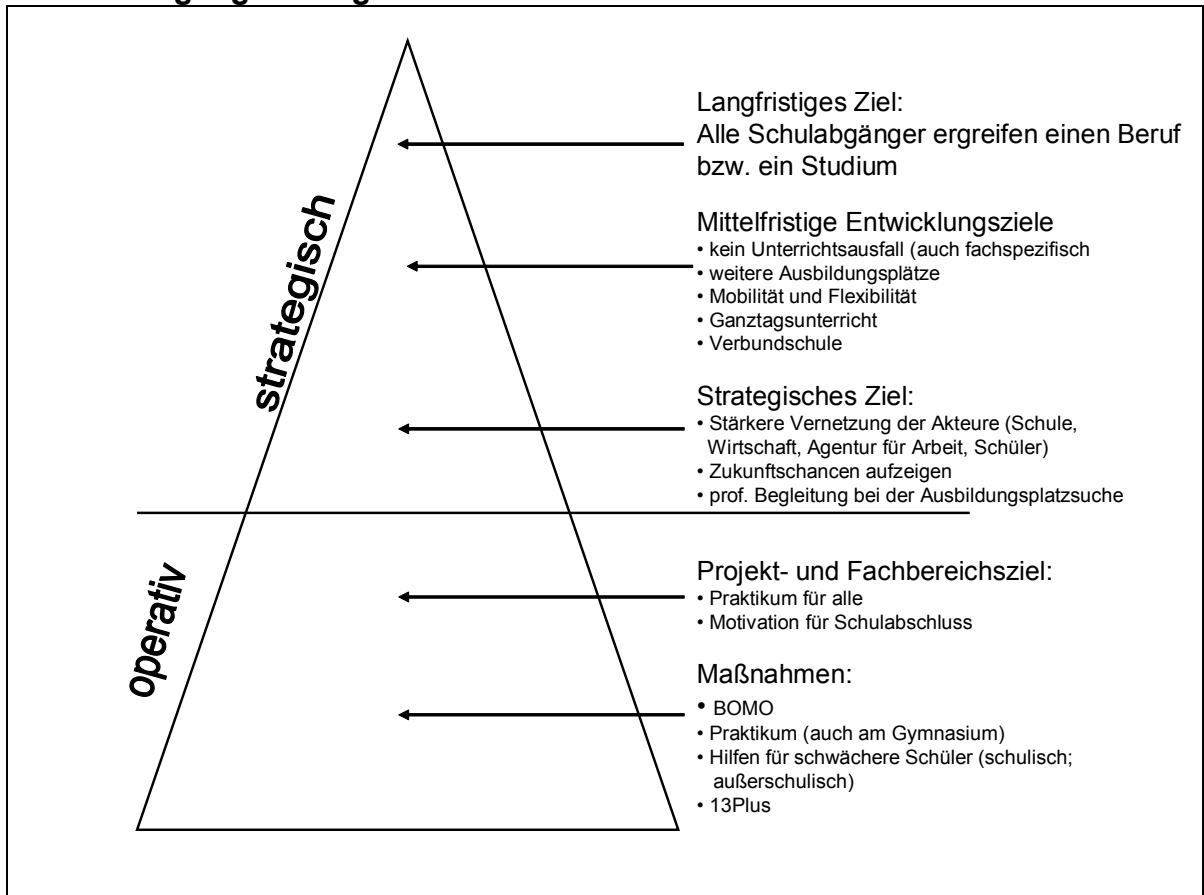
AG 1: Seniorenpolitik - Senioreninitiative



AG 2: Infrastruktur



AG 3: Übergangmanagement Schule - Beruf



Reflexion Zielpyramide:

Rückmeldung zur Methode

- als Methode handelbar
- Gefahr abzugleiten, wenn die Ziele und die Themen zu allgemein sind
- es dauert, bis man sich einig ist
- Ziel = erreichbarer Zustand der Zukunft

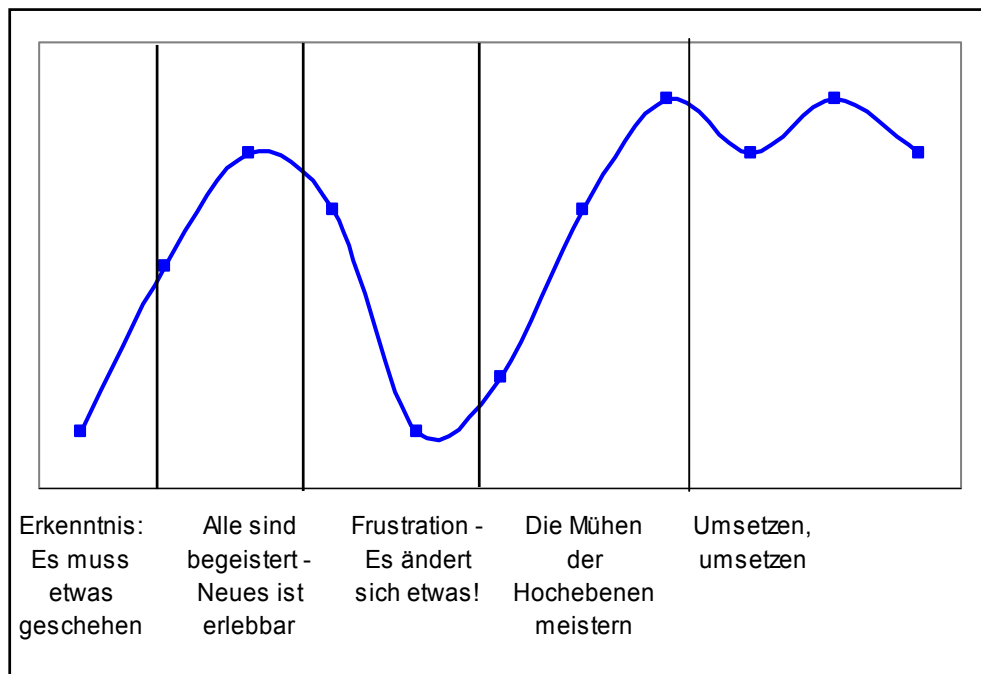
Was müssen wir tun, damit Ziele nicht erreicht werden?

- Wir definieren ungenaue Ziele
- mangelnde Kommunikation, keine Partner, keine Information
- mangelnde Kontinuität, kein fortlaufender Prozess

Wie stellen wir die Realisierung der Ziele sicher?

- Überzeugungsarbeit leisten
- für Akzeptanz sorgen
- überzeugende und nachvollziehbare Ziele entwickeln
- Ziele müssen realisierbar / erkennbar sein
- zwischendurch Erfolge aufzeigen

Phasen der Veränderung



V TOP Akteure

Um die Ziele der Zielpyramide zu erreichen, sollten die Arbeitsgruppen die TOP-10-Akteure benennen, die aus ihrer Sicht in den Prozess mit eingebunden werden müssen. Dabei ist es wichtig, die Akteure möglichst genau zu benennen – am besten durch die Nennung von Namen und der jeweiligen Funktion.

Die Ergebnisse sind im Folgenden dokumentiert

AG 1: Seniorenpolitik - Senioreninitiative

- Bedarfsermittlung durch Gemeinde Ostbevern: Herr Kock / Herr Stegemann
- Sozialexperten: Herr Hendker, Frau Schmidt
- Sozialstation Mobile: Herr Hengst
- Kirche – Seniorenvereinigung: Frau Schroer, Frau Bücken (Brook)
Dr. Horstmann, Dr. Ida (Dorf)
bzw. Vertretung

AG 2: Infrastruktur

- Leiter Kindergärten
- Trägervertreter (Mutter-Kind-Hilfe, DRK, Caritas ...)
- Jugendamt
- Leiter Jugendwerk
- Bürgermeister/in
- Familienbündnis
- Elternvertreter in den Kindergärten

AG 3: Übergangmanagement Schule - Beruf

Schule

- Herr Mersch
- Frau Lütjen
- Herr Flaute
- Herr Witthake

- Frau Richter

- Herr Uthmann
- Herr Hoffstädt
- Herr Stegemann

Wirtschaft

- Herr Steube
- Herr Wittkamp
- Herr Läkamp
- Herr P? (konnte nicht entziffert werden)

VI „Hausaufgaben“

Die Teilnehmer werden gebeten, erneut das Gespräch über die Auswirkungen des Demographischen Wandels mit anderen Gesprächspartnern zu suchen.

Darüber hinaus bringt jeder Teilnehmer/ jede Teilnehmerin zum nächsten Training ein Symbol mit, das die Zukunft von Ostbevern symbolisiert.

VII Feedback zum Training

Was hat Ihnen gut gefallen?

- noch vertiefter als Modul 1
- SWOT
- Zielpyramide
- Hinweise auf Informationen im Internet

Was hat Ihnen nicht so gut gefallen?

- Einige sind früh gegangen oder gar nicht gekommen

VIII Nächstes Training

Das nächste Training (Modul 3) findet am 26. Januar 2008 von 9.30 – 16.00 Uhr statt.

Dokumentation des Trainings:

Kerstin Schmidt, Denise Kammeier am 28. November 2007