

Halbzeitbilanz am Beispiel der DWK-Kommune Riesa



Anne-Katrin Teichmüller und Verena Reuter



**Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V. /
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund**

Gefördert vom:



Unterstützt durch:



Projektpartner:





Inhalt

1. Zielsetzung	3
2. Prozessphase	3
3. Anwender/innen	3
4. Zielgruppe.....	3
5. Umsetzungsschritte	4
6. Mögliche Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten.....	5
7. Dokumentation des Praxisbeispiels	5
8. Allgemeine Informationen zum Projekt „Demografiewerkstatt Kommunen“	8
Impressum.....	9



1. Zielsetzung

An der Planung und Umsetzung einer Demografiestrategie sind zahlreiche Akteur*innen einer Kommune über einen langen Zeitraum und in verschiedenen Themenfeldern beteiligt. Zu Beginn eines demografiepolitischen Prozesses wird in der Regel der Ist-Zustand erhoben, es werden Ziele vereinbart, Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Um den Prozess so effektiv wie möglich zu gestalten, kann es hilfreich sein, sich von Zeit zu Zeit zum Vorgehen zu beraten und die vereinbarten Ziele und Maßnahmen zu überprüfen. Im Projekt „Demografiewerkstatt Kommunen“ (DWK) (nähere Informationen zum Projekt vgl. Kapitel 8) hat es sich bewährt, nach der Hälfte der Laufzeit (d.h. nach ca. 2 – 2,5 Jahren) eine Halbzeitbilanz durchzuführen.

Dieses Veranstaltungsformat hat zum Ziel, den bisherigen Verlauf der Aktivitäten zu reflektieren und die bisherigen Prozesse vertieft zu betrachten, z.B. im Hinblick auf Barrieren und begünstigende Faktoren, um diese Erkenntnisse für den weiteren Projektverlauf zu nutzen. Dabei kann das weitere Vorgehen konkretisiert und mit allen Anwesenden abgestimmt werden. Die Veranstaltung kann zur Schärfung bzw. Fortschreibung der Gesamtstrategie dienen. Auch die Verstetigung der angestoßenen Prozesse kann bereits zu diesem Zeitpunkt in den Blick genommen und in den weiteren Schritten berücksichtigt werden.

2. Prozessphase

Halbzeit- bzw. Zwischenbilanzen können zu mehreren Zeitpunkten im Prozess sinnvoll sein. Im Projekt DWK mit seiner fünfjährigen Laufzeit, wurde eine Halbzeitbilanz nach ca. 2,5 Jahren durchgeführt. In anderen Kontexten wäre aber auch eine jährliche Zwischenbilanz o.ä. sinnvoll. Dies ist auch abhängig davon, wie eng die Beteiligten im Prozess zusammenarbeiten.

3. Anwender/innen

Kommunalverwaltungsmitarbeiter*innen unterschiedlicher Ressorts, ggf. zusammen mit weiteren Akteurinnen und Akteuren der Stadtgesellschaft.

4. Zielgruppe

Demografiearbeit ist eine anspruchsvolle Querschnittsaufgabe, bei der viele Personen eingebunden sind. Im Alltag ist es jedoch oft schwer, alle Beteiligten zusammenzubringen. Da jeder Fachbereich bzw. jede*r Akteur*in einen anderen Blick auf bestimmte Sachverhalte hat, ist es wichtig sich regelmäßig darüber auszutauschen, eine gemeinsame Sprache zu entwickeln und Maßnahmen abzustimmen. So können die vorhandenen Ressourcen bestmöglich eingesetzt werden. Aus diesem Grund sollten in eine Halbzeitbilanz möglichst alle für den jeweiligen Prozess relevanten Akteure eingebunden werden. Zudem sollte eine gewisse Verbindlichkeit geschaffen werden. Ein dafür förderlicher Faktor ist die Unterstützung und Teilnahme der Bürgermeisterin/ des Bürgermeisters, da das Thema so eine hohe Priorität bekommt. Um die einzelnen Schritte



effektiv bearbeiten und konkrete Ergebnisse erzielen zu können, sollte der Kreis der Teilnehmer*innen jedoch sorgfältig abgewogen und im Zweifelsfall eher klein gehalten werden.

5. Umsetzungsschritte

Für den erfolgreichen Verlauf einer Veranstaltung ist die Planung im Vorfeld essentiell. Nur durch eine rechtzeitige Einladung der Akteurinnen und Akteure kann deren Teilnahme gewährleistet werden. Gelingt es die Vorgesetzten für den Prozess und die Teilnahme zu gewinnen bzw. wird die Einladung sogar von diesen Personen ausgesprochen, erhöht sich die Verbindlichkeit. Eine gut strukturierte Tagesordnung kann dazu beitragen, dass sich die Akteur*innen entsprechend auf den Termin vorbereiten und die Arbeit effektiver gestaltet werden kann. In der Regel ist es hilfreich für die Moderation eine externe Person zu gewinnen. So können alle am Prozess Beteiligten mitarbeiten bzw. –diskutieren und die/der Moderator*in kann neutral agieren und bei Bedarf vermitteln.

Die Veranstaltung sollte in Form eines Arbeitstreffens und in einem Rahmen stattfinden, welcher einen offenen und ehrlichen Austausch ermöglicht. Schließlich müssen auch Störungen angesprochen werden können, die den Erfolg des Prozesses gefährden. Dazu kann es sinnvoll sein, die Veranstaltung in mehrere Teile zu gliedern. Z.B. könnten in einem ersten Teil in kleiner Runde interne Themen angesprochen werden. Im zweiten Teil könnte dann mit Vorgesetzten/ der Bürgerschaft o.ä. ein Überblick über die Aktivitäten gegeben und das weitere Vorgehen besprochen werden. In jedem Fall sollten, abhängig vom Gegenstand, die unterschiedlichen Kenntnisstände und Beteiligten mit ihren Rollen, Funktionen und Hierarchien im Vorfeld reflektiert und bei der Veranstaltungsplanung berücksichtigt werden.

Die Ergebnisse der Veranstaltung sollten dokumentiert und allen Teilnehmer*innen zur Verfügung gestellt werden.

Mögliche Fragestellungen:

Rückblick

- Was wurde bisher erreicht?
- Wo gab es Schwierigkeiten?
- Sind die Organisations- und Kommunikationsstrukturen im Rahmen der Demografiearbeit funktionsfähig?
- Sind alle relevanten Akteure in die Prozesse eingebunden?
- Auf welche Ressourcen kann zurückgegriffen werden?
- Gibt es eine Gesamtstrategie, in die sich die die Einzelprojekte einordnen lassen (umfassende Klammer für alle demografiebezogenen Aktivitäten vor Ort)?



Zielsetzung und Umsetzung der einzelnen Schritte

- Übergreifendes Ziel: Was will die Kommune am Ende des Prozesses erreicht haben? Gibt es klar benennbare Ziele?
- Sind die bisher eingesetzten Maßnahmen passend und ausreichend, um das Ziel zu erreichen? Passen sie zur Strategie (Schlüssigkeit der Umsetzung der Strategie)? Werden die verfügbaren Ressourcen ausgeschöpft?

Verstetigung

- Gibt es bereits Ansätze, um die initiierten Prozesse und Ergebnisse zu verstetigen und die Strategie langfristig zu etablieren?
- Wie kann die Verstetigung vorbereitet bzw. langfristig mitgedacht werden?

6. Mögliche Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten

- Fehlendes Interesse bei den eingeladenen Akteur*innen: rechtzeitige Einladung; Herausstellen des Nutzens in der Einladung; Teilnahme der politischen Spitze; Einladung durch die politische Spitze.
- Konflikte unter den Teilnehmer*innen: Einsatz einer professionellen Moderation; Teilung der Veranstaltung in einen internen und allgemeinen Teil, um einen geschützten Rahmen zur Auseinandersetzung mit den Spannungen zu schaffen.
- Einbindung der politischen Spitze: Nehmen Vorgesetzte an einer Veranstaltung teil, entwickelt sie sich in manchen Kontexten von einem geplanten Arbeitstreffen zu einer Präsentation der bisherigen Fortschritte. Um neben der Priorität, die das Thema durch die Teilnahme von Vorgesetzten erhält, auch Inhalte und Konflikte auf der Arbeitsebene besprechen zu können, empfiehlt sich die Teilung der Veranstaltung in einen internen und einen allgemeinen Teil.
- Komplexität der Prozesse und der bisherigen Umsetzungsschritte: Gute Vorstrukturierung, z.B. durch eine schriftliche Vorabfrage des bisherigen Umsetzungsstands bei den Akteurinnen und Akteuren bzw. Teilnehmer*innen, kann die Bearbeitung innerhalb der Veranstaltung entscheidend vorantreiben.

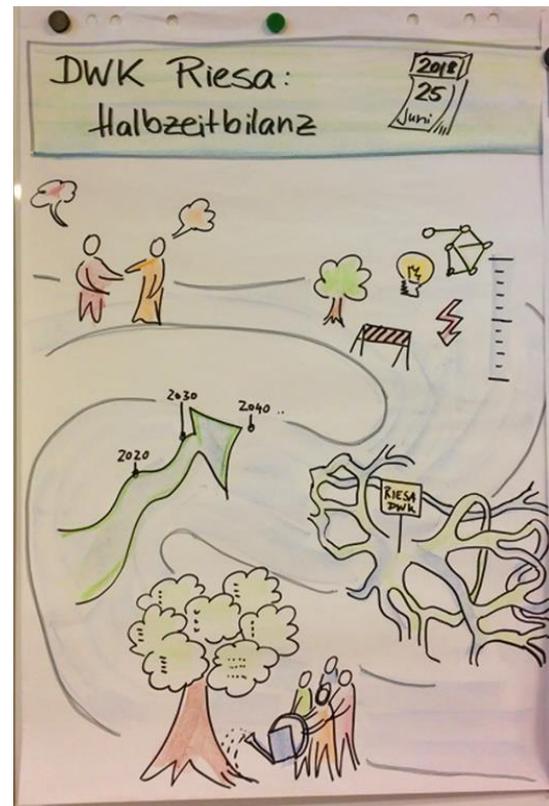
7. Dokumentation des Praxisbeispiels

Das Format der Halbzeitbilanzen wurde im Rahmen des Projektes „Demografiewerkstatt Kommunen“ mit allen beteiligten Kommunen durchgeführt. Dort hat sich es sich bewährt, um Anpassungen in der Ausrichtung des Projektes vorzunehmen.

Beispiel Riesa

Riesa ist eine Stadt an der Elbe, im Norden des Freistaates Sachsen. Sie verfügt als kleinere Mittelstadt über 31.569 Einwohner.

Im Rahmen des Projektes DWK hat die Stadt in der Verwaltung Strukturen aufgebaut, in welchen sich Mitarbeiter*innen verschiedener Ämter und andere Akteure der Stadtgesellschaft regelmäßig über Ziele und Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels austauschen können. In Zukunftswerkstätten wurden mit der Bürgerschaft Bedarfe erörtert und erste Maßnahmen umgesetzt. Auch der Bürgermeister konnte für den Prozess gewonnen werden. In der Halbzeitbilanz sollte der bisherige Verlauf reflektiert und neue Ideen für das weitere Vorgehen entwickelt werden. Hierbei standen v.a. die Themen Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Nachhaltigkeit im Fokus.



(Quelle: Organisationsberatung Dr. Adelheid Fiedler)

In Riesa haben an der Halbzeitbilanz der Bürgermeister, Verwaltungsmitarbeiter*innen sowie Akteurinnen und Akteure der Stadt (Museum und Berufsakademie) teilgenommen. Die Teilnahme erfolgte auf persönliche Einladung durch die für den demografischen Wandel verantwortliche Mitarbeiterin in der Verwaltung. Insgesamt nahmen 12 Personen an der Halbzeitbilanz teil. Die Zahl der Teilnehmer*innen variierte bei den Halbzeitbilanzen in anderen DWK-Kommunen stark, von ca. 5 – 30 Personen. Die Veranstaltung wurde von einer externen Person moderiert.

Die Tagesordnung gestaltete sich in Riesa wie folgt:

Agenda

Tagesordnungspunkte

1. Ankommen und gemeinsames Frühstück
2. Begrüßung
3. Vorstellungsrunde
4. Rückblick – Einschätzung der bisherigen Aktivitäten
5. Handlungsfeld: DWK in die Breite bringen
6. Pause
7. Handlungsfeld: Nachhaltigkeit
8. Beratungsbedarfe/ Ableitungen für den Werkstattplan
9. Abschluss

Uhrzeit

- 08:30 – 09:00
- 09:00 – 09:10
- 09:10 – 09:20
- 09:20 – 09:50
- 09:50 – 10:30
- 10:30 – 10:50
- 10:50 – 11:20
- 11:20 – 11:50
- 11:50 – 12:00



Gemeinsames Frühstück

Gestartet wurde mit einem gemeinsamen Frühstück. Dieses diente dazu, bereits im Vorfeld informell ins Gespräch zu kommen und eine gute Atmosphäre herzustellen. Im Frühstücksraum waren die Ergebnisse der bisherigen Aktivitäten ausgestellt. So konnten sich die Teilnehmer*innen über den bisherigen Prozess informieren.

Rückblick – Einschätzung der bisherigen Aktivitäten

Unter dem Tagesordnungspunkt „Rückblick“ wurde mit allen Teilnehmer*innen gemeinsam gesammelt, was bisher im Prozess gut gelungen ist. Da bei einem Rückblick häufig vor allem Probleme benannt werden und das Erreichte im Alltag schnell aus dem Blick gerät, konnte die Halbzeitbilanz dazu dienen, Erfolge zu betrachten, diese anzuerkennen und die Motivation aufrechtzuerhalten. In Riesa kam jede*r Teilnehmer*in zu Wort und die genannten Aspekte wurden auf einer Flipchart für alle sichtbar notiert.

Der demografische Wandel als Querschnittsaufgabe kann nicht von einer Person allein bearbeitet werden. Um diese Aufgabe zu bewerkstelligen, braucht es viele Verbündete. Teil des Rückblicks war deshalb auch, das bereits erarbeitete Netzwerk zu visualisieren (Wer gehört dazu? Auf wen können wir zählen?), noch fehlende Akteure zu benennen (Wen brauchen wir noch im Prozess?) und deren Akquise zu organisieren.

Ausblick

Im Vorfeld der Veranstaltung haben sich zwei Themen herauskristallisiert, welche einer Bearbeitung bedurften. Diese wurden bereits prominent sichtbar in der Tagesordnung dargestellt.

- a) Projekt in die Breite tragen
- b) Nachhaltigkeit der Prozesse sichern

Zu beiden Themen wurden mit Hilfe einer externen Moderatorin Vorschläge diskutiert, visualisiert und einzelne Ideen konkreter ausgearbeitet.

Weiteres Vorgehen

Abschließend wurden konkrete Schritte für die Weiterarbeit vereinbart und Verantwortlichkeiten benannt (Wo stehen wir? Was bringen wir als nächstes auf den Weg? Wo haben wir noch Beratungsbedarfe? Wer kümmert sich um was?).

Die Veranstaltung wurde protokolliert und die Dokumentation den Teilnehmer*innen zur Verfügung gestellt. So verfügen alle über die gleichen Informationen und zu einem späteren Zeitpunkt kann auf Vereinbarungen und Ideen zurückgegriffen werden.

In einer Abschlussrunde wurde das Stimmungsbild der Beteiligten erfasst.



8. Allgemeine Informationen zum Projekt „Demografiewerkstatt Kommunen“

Das Projekt „Demografiewerkstatt Kommunen“ wird gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Die Deutsche Fernsehlotterie unterstützt das Projekt. Weitere Partner sind die Forschungsgesellschaft für Gerontologie e. V. / Institut für Gerontologie an der TU Dortmund (wissenschaftliche Begleitung) und das Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. (Geschäftsstelle DWK). Das Projekt wird von den Kommunalen Spitzenverbänden begleitet. Weitere Informationen unter www.demografiewerkstatt-kommunen.de

Ziel der DWK ist es, die teilnehmenden Kommunen „demografiefest“ zu machen, d.h. die Kommunen bei der Entwicklung und Umsetzung einer individuell abgestimmten Demografiestrategie durch die Bereitstellung von Beratungsdienstleistungen zu unterstützen und zu begleiten. Maßnahmen zur Einbeziehung und Information der Zivilgesellschaft werden ebenfalls unterstützt.

Die Prozessabläufe werden durch die wissenschaftliche Begleitung systematisch beschrieben und evaluiert.



Impressum

**Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V. /
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund**
Evinger Platz 13
44339 Dortmund

Tel.: +49 231 728 488 0
Fax: +49 231 728 488 55

ffg@institut-fuer-gerontologie.de
<http://www.ffg.tu-dortmund.de>