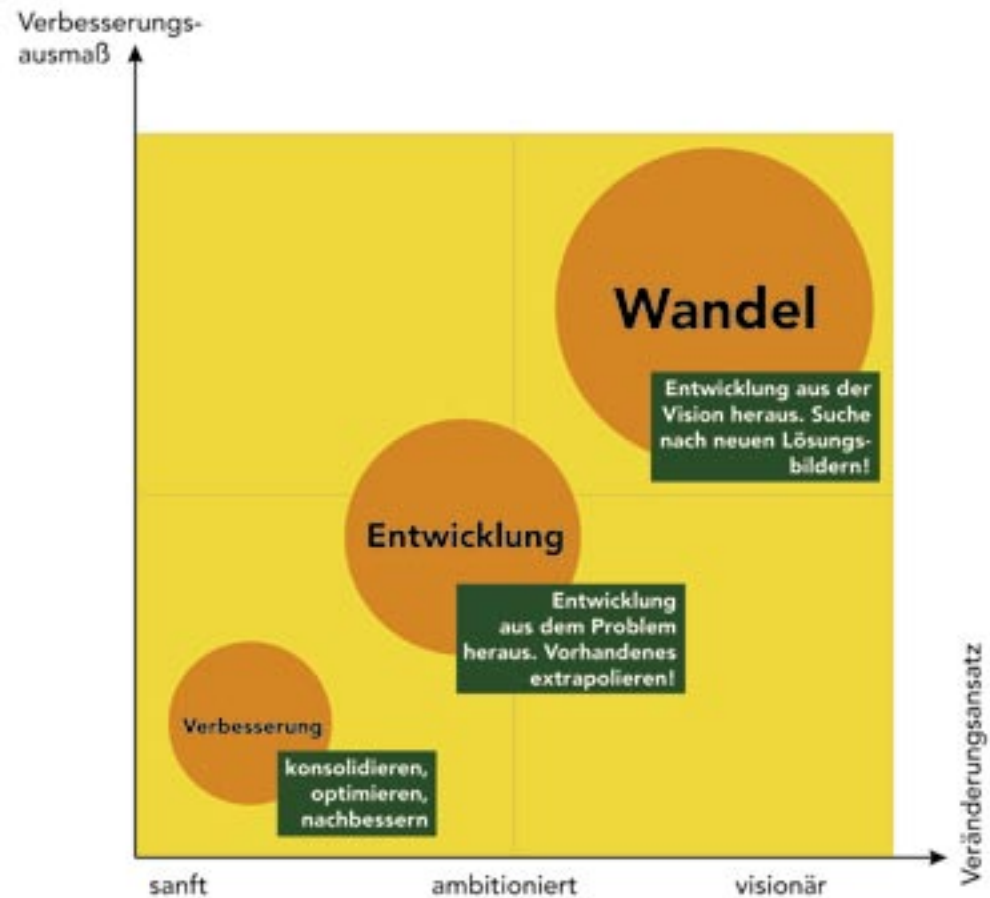


# Wandelprozess als Entwicklungsinstrument

**A**ls Vertiefung der Entscheidung 3 wurde der Wandelprozess als Entwicklungsinstrument im Vulkland gewählt. Das Instrument dient zur Umsetzung der mit den Bürgern entwickelten Zukunftsthemen. Der Wandelprozess ist neben der Ver-

besserung und der Entwicklung der visionäre Veränderungsansatz. Das Verbesserungsausmaß ist dabei hoch. Losgelöst von heutigen Lösungen sucht der Wandel aus der Vision heraus neue Zukunftsbilder und damit Aktionsmuster für die Gegenwart.

**Abb. 26:**  
Drei Stufen des  
Veränderungs-  
ausmaßes



## Hintergrund

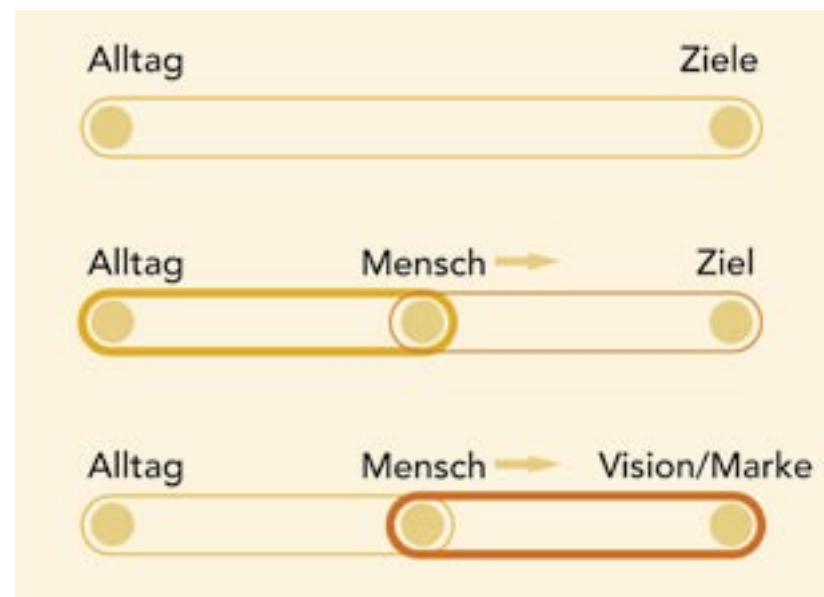
Eine Vision ist ein aussagekräftiges Bild einer erwünschten Zukunft. Im Unterschied zur Träumerei enthält die Vision eine phantasievolle aber realistische, emotionale und stimmige Beschreibung der zukünftigen Situation. Eine starke Vision ist umfassend

und gleichzeitig konkret genug, um eine kreative Spannung zwischen gewünschter Zukunft und Gegenwart zu erzeugen. Das erhebt die Vision über ein Ziel oder ein Leitbild. Oft werden umfassende Zielsetzungen oder Leitbilder mit Visionen verwechselt. Die folgende Tabelle verdeutlicht die Unterschiede.

### Entscheidung 8

	<b>Ziel</b>	<b>Leitbild</b>	<b>Vision</b>
Ansatz	problembezogen	sektoral, thematisch	lösungsorientiert, holistischer Kontakt
Ausdrucksform	Zahlen, Maßnahmenpläne	Leitsätze, Entwicklungspläne	Bilder, Emotionen, Lebens-Werte
Zeithorizont	drei Jahre	fünf Jahre	10 - 20 Jahre
Zielrichtung	Problembewältigung	Zukunftsbewältigung	Zukunftsgestaltung
Art der Veränderung	Management, Projekt	(Weiter-)Entwicklung	Wandel, Transformationsprozess

Die Anziehungskraft einer Vision ist gegenüber einem Ziel im Alltag viel größer. Eine Vision ist für viele Menschen attraktiv und weckt Sehnsüchte. Man findet sich selbst in ihr wieder und erkennt sich als Teil des Zukunftsbildes. Dadurch wird die Vision zu einer emotional-seelischen Energieform, die einen tief greifenden Wandel ermöglicht (vom Alltag wegbringt, aus der Routine losreißt) und unterstützt.



**Abb. 27:**  
Die Zugkräfte des Alltags  
im Verhältnis zur Vision  
und zu Zielen

## Entscheidung 8

*„Die erfolgreichsten Regionen sind jene, die ihre Vision halten können, während sie sich weiterhin um eine unverzerrte Wahrnehmung der gegenwärtigen Realität bemühen.“*

Die Schaffung von neuen Bildern ist die wichtigste Aufgabe der Vision, als Loslösung von der Begrenztheit der herrschenden Vorstellungen. Das ist ein weiterer Vorteil der Visionsarbeit: er holt die Menschen über die täglichen Argumente, warum was nicht geht, hinaus zu einer entspannteren Fernsicht der Zukunft. Ein nahes Zukunftsbild (bestehend aus Zielen und Leitbildern) schafft in den Menschen oft Angst vor der Änderung von lieb gewonnenen Gewohnheiten und Scheu vor dem hohen Arbeitseinsatz zur Zielerreichung. Man verstellt sich sprichwörtlich die Chancen der kurzfristigen Entwicklung durch knappe Zeithorizonte.

Große Änderungen in kurzer Zeit werden rational abgelehnt und wachsen zu unüberwindbaren Hindernissen. Eine kurzfristige Änderung steht dem „unmittelbar Rationalen“ entgegen. Es kommen sofort die „es wäre zwar schön, aber“ - Argumentationen. Nach dem „aber“ folgen zig Argumente dagegen, zu den Schwierig-

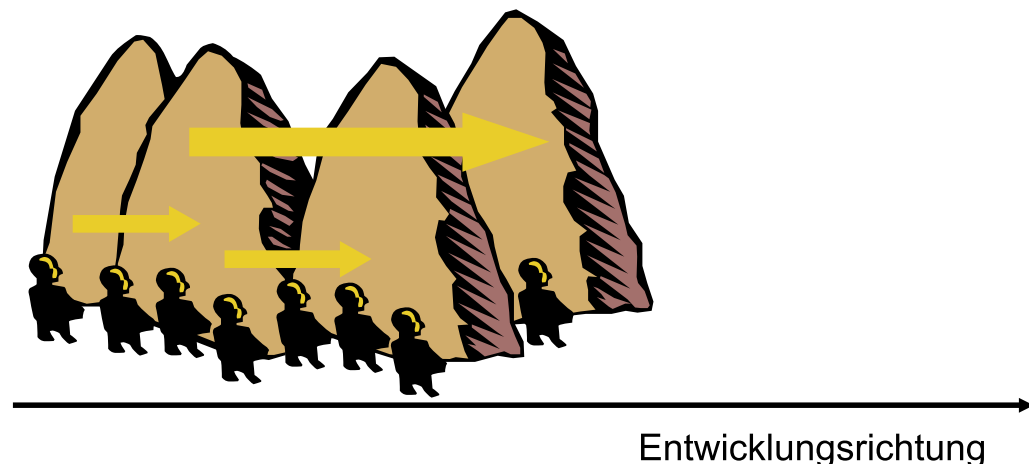
keiten und warum das Ganze einfach (aus heutiger Sicht) nicht gehen kann. Und in der Last des Alltags reicht die Motivation der Leitziele nicht aus, sich und die Art zu leben bzw. zu wirtschaften, zu ändern.

Visionen sind dagegen stärker. Die Sehnsucht einer verankerten und gut kommunizierten Vision ist so groß, dass diese den gebannten Blick weg von den Steinen am Weg hin zum Horizont der Sehnsucht lenkt - zu jener entfernten Zukunft, für die es sich vielleicht doch lohnt weiter zu denken und zu „spinnen“.

D.h. dass das neue Denken nur dann die vorherrschende Rationalität der Gesellschaft überwindet, wenn eine Vision zum neuen Attraktor (Sinngeber) im täglichen Schaffen wird (**Abb. 29, folgende Seite**).

Die Bevölkerung beginnt emotional in der Vision zu ankern und beginnt Schritt für Schritt den Alltag (also die Gegenwart) aus der gewünschten Zukunft heraus zu gestalten. Es bleibt genügend Zeit (durchaus bis zu 15

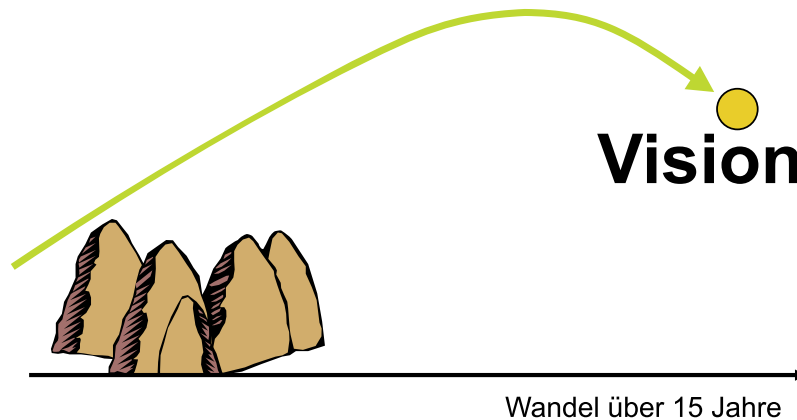
**Abb. 28:**  
Kurzfristige große  
Veränderungen  
rufen spontan  
Widerstand hervor



Jahren), sich Kompetenzen anzueignen, sich auf den Weg zu machen und Sprache und Programmierung zu wandeln. Genug Zeit, um sich nicht davor fürchten zu müssen. Zukunft wird vorstellbar, beschreibbar und schließlich lebbar.

Gegenübergestellt sind beide Prinzipien – Management und Visionsarbeit – für Regionalgestalter unbestritten wichtig und kurzfristig in Projekten oder langfristig in Prozessen anzuwenden:

## Entscheidung 8



**Abb. 29:**  
Der Blick auf die Vision lenkt von den Steinen am Weg ab und vermeidet die unmittelbare Angst vor der Veränderung. Die Vision wird zum Sinnstifter.

<b>Ziele/Maßnahmen (in 3 Jahren soll ...)</b>	<b>Vision (in 20 Jahren sind wir ...)</b>
klare Vorgangsweise, Maßnahmen	Appetit auf Zukunft, gewünschtes Bild
Planung festlegen, Aufgaben verteilen, Kuchen zuordnen	Bilder diskutieren und verfeinern, schattieren, neu färben, Präferenzen festlegen und Stimmung abfragen, ..
Effekt: jeder will und muss berücksichtigt werden (i.d.R. mit seinen aktuellen Sorgen/Problemen), keiner traut sich den ersten Schritt machen, da man sich ändern bzw. zusammenraufen muss; Angst vor dem „falsch liegen“; die notwendigen Kompetenzen & Ressourcen müssen vorhanden sein, um die Maßnahmen anzupacken - der erste Schritt wird zögernd getan (Angst)	Effekt: Platz zum Wünschen & Träumen, die notwendigen Kompetenzen & Ressourcen können über Jahre angeeignet werden; der eigene Weg wird aus den Bildern inspiriert entwickelt; keine „Maßnahmen für alle“ müssen beschlossen werden; 15 Jahre sind weit genug weg - daher fällt das „OK-Sagen“ zum 1. Schritt in die gemeinsame Richtung leicht
Entwicklung extrapolieren: es war bisher so, der Trend wird sich fortsetzen, daher haben wir das zu erwarten („exakte“ Extrapolationsprogramme)	Szenarien: Abtesten wozu Denkmuster und Annahmen/Rahmenbedingungen führen - denn jede Entscheidung der Menschen webt „die Zukunft“ („unscharfe“ Simulationen des Gesamten)

Entscheidung 8

„Eine gemeinsame Vision fördert die Risikobereitschaft und Experimentierfreudigkeit.“

<b>Management-Prinzipien</b>	<b>Prinzipien der Visionsarbeit</b>
Jeder hat zu funktionieren, alles läuft nach Plan (Organisation).	Wer seinen Sinn und damit seinen Platz im Zukunftsbild findet, wird danach streben (Sehnsucht).
Mittel: Entwurf, Detailplanung (inkl. Finanzplan, Maßnahmenplan), Abstimmung, Festlegung, Auftragsvergabe, Controlling, Umsetzung ist schrittweises Abarbeiten	Talente & Chancen, Leitbild (Visionsentwurf), Vernetzung der gewünschten Bilder, Schärfung der Vision, Zeitrahmen, Bewusstseinsbildung, Entwicklung (vom Talent zur Kompetenz), Impuls zur Entwicklung des Einzelnen
Anreiz: Geld, Macht Kompetenzkonzept: Think-Tank	Sehnsucht nach Werten (Sinn), Vertrauen Kompetenzkonzept: Sense-Fields
Projektentwicklung, -management	Transformationsprozess
Zeitrahmen: max. 3 Jahre	min. 7 Jahre
Fixierter Weg: definiert, klare Struktur, schnelle Abwicklung	Offener Weg: lässt viele Optionen und Arten zu; Vielfalt – dauert länger, da vernetztes System
scharf, definiert, alles unter Kontrolle („sicher“), überschaubar, abschätzbar	unscharf, keine zentrale Kontrolle („unsicher“), unüberschaubar, mit Überraschungen
geeignet für: Verbesserung, scharfe Ziele, Optimierung, Weiterentwicklung	tief greifenden Wandel, Entwicklungsprozess aus der Vision heraus
Relevante Faktoren: Schärfe, Genauigkeit, Sicherheit, Kontrollierbarkeit, Überschaubarkeit, zentrale Steuerung, Planung	Richtung (Werte), Weitblick, Sinn, Umfeld, Rahmenbedingungen, Aktionsradius und Möglichkeitsradar, Spielraum, kolaterale Steuerung
mentale Zentrierung, linear	emotional-seelische Zentrierung, vernetzt

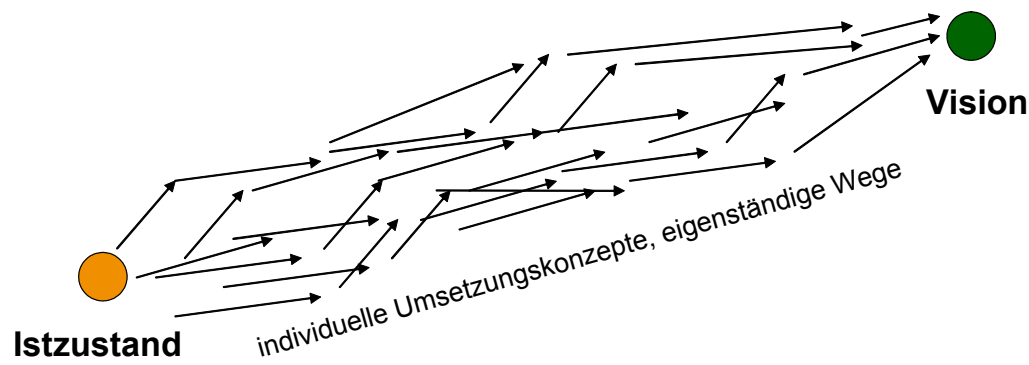
Nur eine Vision kann echten Wandel bewirken. Wandel schafft etwas völlig Neues – nicht aus der Fortführung der Gegenwart heraus, sondern im Bewusstsein um die gewünschte Zukunft. Die Übertragung und Verbreitung der Vision ist bereits Bestandteil des Transformationsprozesses. Es gibt kein Endprodukt „Vision“, das verteilt werden könnte - der Funke muss auf viele Menschen überspringen. Es geht um eine Geisteshaltung, ein neues Klima im Miteinander, eine Kultur, also um einen schwer greifbaren und dennoch sehr wirksamen Zustand der Gesellschaft. Die Visionsentwicklung ist partizipativ. Jedes Gespräch, jedes „Abfragen“ von Stärken, Potenzialen und Wünschen bewirkt bereits unwillkürlich eine Verbreitung der Visionsansätze.

Die Vision wirkt dabei wie ein Kompass als Orientierungshilfe. Sie gibt die Richtung vor, in die die Reise geht, sie ist eine Navigationshilfe, sie ist der Orientierungspunkt, um sich nicht in Kleinigkeiten zu verzetteln. Sie gibt aber nicht den Weg des einzelnen Menschen vor. Im Gegensatz zu einer von einem zentralen Management vorgegebenen Strategie, lässt die Vision

Platz für die individuelle Gestaltung, die auch Umwege beinhaltet. Oft ist der direkte Weg nicht der beste und Umwege entpuppen sich sogar als günstige „Umfahrungen“. Die Vision verleiht die Kraft, nicht aus der Erinnerung, sondern aus der Vorstellung heraus zu leben bzw. zu wirtschaften.

Eine Vision wirkt für Gestalter des regionalen Wandels wie die „Marktwirtschaft“ für Unternehmen. Der „freie Markt“ der Entwicklung (transformierend) hat gegenüber einem transaktionalen Management mit ausgefeilter Berater-Strategie fundamentale Vorteile:

- jeder Mensch denkt und lenkt
  - die Reaktion auf eine unerwartete Situation erfolgt individuell und schnell
- die Maßnahmenplanung muss nicht bis ins Detail ausgereift sein, denn die Realisierung geschieht im persönlichen Umfeld bzw. in der Kleinregion, in dem niemand reichere Kompetenz besitzt als jeder Einzelne
- Arbeit, die Sinn gibt und Spaß macht, wird um ein Vielfaches effektiver erledigt (Eigenbestimmung schafft Motivation); die



**Abb. 30:**

Eine Vision wirkt wie die „Marktwirtschaft“ – sie lässt eigenständige Wege für die Gestalter des regionalen Wandels offen: Freier Markt der Entwicklung!

## Entscheidung 8

„Die Welt tritt zur Seite, um jeden vorbeizulassen, der weiß, wohin er will.“

- Grenze zwischen Arbeit und Freizeit schwimmt in der Gestaltung
- die vielfältigen Wege ergeben in Summe ein stabiles Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, in dem keine großen Einheiten (z.B. Textilindustrie, Automobilindustrie) bei Marktverschiebungen wegbrechen
  - die Aneignung von Kompetenz erfolgt durch die individuelle Sehnsucht, einen Beitrag zu leisten (Eigenschulung, Autodidaktentum) zum selbst gewählten Zeitpunkt
  - egal wo der Einzelne oder die Aktionsgruppe stehen (bei den Pionieren, als Gründer oder als gestandener Unternehmer), der Prozess nimmt jeden dort mit, wo er einsteigen will und bietet für alle Stufen der Entwicklung Anknüpfungspunkte (dieser Punkt ist extrem wichtig, da jeder Mensch einen anderen Bewusstseinszustand hat und in unterschiedlichen Geschwindigkeiten lebt)
  - die Entscheidungen werden in Eigenverantwortung getroffen, was den individuellen Kontext stärkt und Jammern und Schimpfen auf „die Anderen“ minimiert

So können Getriebene in der Fremdbestimmung globaler Zwänge zu Gestaltern werden, die verstehen, Sinn finden und eigenverantwortlich planen. Der freie Markt der Entwicklungen wird von der großen Klammer der Vision zusammengehalten. Somit geht die Wirkung der Vision weit über die Zielorientierung hinaus und das

Verständnis von Steuerung und Organisation wird grundlegend erneuert. Das enorme Potenzial der Talente der vielen Menschen wird genutzt. Jeder Einzelne bringt Wissen, Erfahrung und Ideen dort ein, wo man sich am Besten auskennt: an seinem Arbeitsplatz, in der Familie und in seinem Umfeld.

## Wirkung

Nach der Analyse des Istzustandes und dessen Akzeptanz und Würdigung wird die Vision geboren und mit einer Regionsmarke verstärkt. Der Prozess steht immer in Relation zur Vision, wird flächendeckend in der Region betrieben und kann von jedem genutzt oder nicht genutzt werden (**Abb. 31, folgende Seite**).

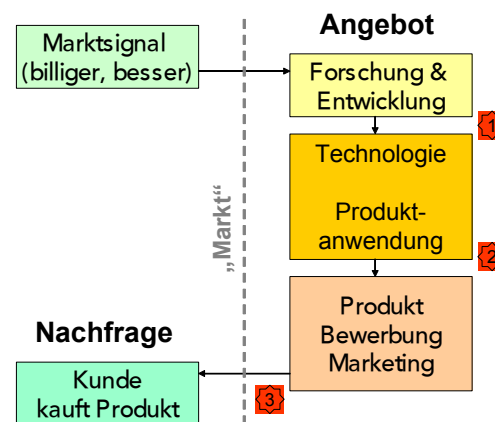
Der Wandelprozess hat hohe Wirksamkeit in Bezug auf positive Stimmung, Regions- und Selbstwert, Regionalwirtschaft und Zukunftsvertrauen. Er erfasst die Region, aber insbesondere auch jeden einzelnen Menschen. Selbstwert, Selbstbewusstsein und Aktivitäten der Menschen machen in Summe die „Aktie Region“ aus. Das Ziel des Wandelprozesses ist daher eine neue Kultur – bei Festen, im Handwerk aber auch im Wandel selbst. Die Veränderung verliert den Schrecken, weil sie gesellschaftlich Sache ist und am „Stammtisch“ diskutiert wird.

Der Wandelprozess hat auch eine hohe Wirksamkeit in Richtung Gestaltung des Marktes und Effektivität der öffentlichen Unterstützung. Durch die hohe Durchdringung des Prozesses

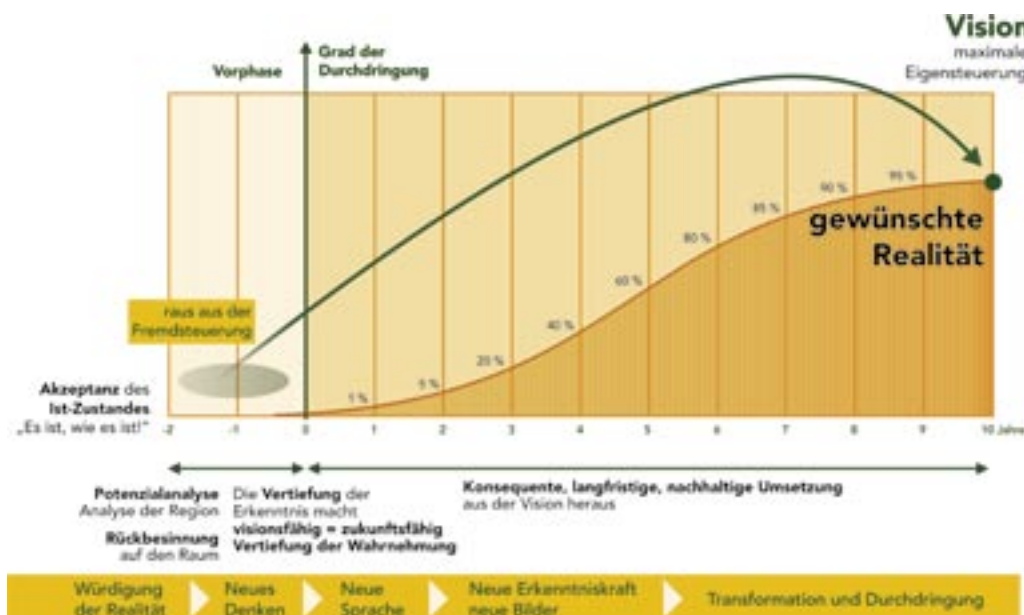
kann dieser auch bei schwierigen Themen (Gentechnikfreiheit, Klimaschutz, Pensions-, Bildungsreform) durchgetragen werden. Der Prozess hat einen weiteren Vorteil, der insbesondere für Unternehmer interessant ist. Es ist der Vorteil, den „Markt“ von zwei Seiten her zu gestalten.

In den bekannten Theorien der Technologie-Diffusion und -Adoption wird grundsätzlich folgender Weg beschrieben (stark vereinfachte Systematisierung): die Wirtschaftsförderung unterstützt Grundlagenforschung und technologische Anwendungen. Man geht davon aus, dass sich die Nachfrage berechenbar verhält und dass der Kunde verbesserte (leistungsfähigere, schnellere, billigere) Produkte erwerben will. Dieser klassische Prozess der Innovation, begrenzt sich auf ein eng begrenztes Gut, Ding oder Dienstleistung,

die im gewohnten Systemrahmen optimiert werden. Dieser Vorgang ist immer inkremental und läuft auf ein Verbessern hinaus (z.B. eine Firma erfindet ein neues Antriebssystem für Autos oder einen neuen Treibstoff oder neue Lichter). In diesem Fall sind der Markt und die Erwartung der Kunden relativ klar und werden als quasi feststehend postuliert.



**Abb. 32:** Der Prozess der Innovation in der technologisch-naturwissenschaftlich geprägten Entwicklungslandschaft



**Abb. 31:** Von der Fremdsteuerung zu Eigenverantwortung und mehr regionalem Spielraum