

Franciska Frölich v. Bodelschwingh (Projektleitung)

Beate Hollbach-Grömig

Bettina Reimann

Demografischer Wandel

Kommunale Erfahrungen und Handlungsansätze

Impressum

Autorinnen:

Dipl.-Ing. Franciska Frölich v. Bodelschwingh (Projektleitung)

Dr. rer. nat. Beate Hollbach-Grömig

Dr. rer. soc. Bettina Reimann

Redaktion:

Klaus-Dieter Beißwenger

Textverarbeitung, Grafik und Layout:

Christina Blödorn

Dieser Band ist auf 100-prozentigem Recyclingpapier gedruckt.

Schutzgebühr 15,- Euro

ISBN 978-3-88118-491-5

© Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH, November 2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH
Zimmerstraße 13–15
D-10969 Berlin

Telefon: (0 30) 3 90 01-0
E-Mail: difu@difu.de
Internet: <http://www.difu.de>

Inhalt

Zu diesem Band	5
Vorwort	7
1. Demografischer Wandel in Deutschland – Kommunale Handlungsnotwendigkeiten	9
2. Projektansatz und methodisches Vorgehen	11
3. Fallstudienstädte	14
3.1 Bielefeld	16
Kurzprofil Bielefeld	20
3.2 Dresden	22
Kurzprofil Dresden	26
3.3 Gera	28
Kurzprofil Gera	32
3.4 Köln	34
Kurzprofil Köln	37
3.5 München	39
Kurzprofil München	42
3.6 Münster	44
Kurzprofil Münster	47
3.7 Wolfsburg	49
Kurzprofil Wolfsburg	53
4. Strategien und Konzepte für den Umgang mit dem demografischen Wandel	55
4.1 Ziele	55
4.2 Konzepte, Leitlinien, Leitbilder	56
4.3 Handlungsfelder	58
5. Prozesssteuerung und Strukturen	66
5.1 Unterstützung durch die politische Spitze	66
5.2 Organisation und Steuerung	67
5.3 Kommunikation und Sensibilisierung (verwaltungsintern)	72
5.4 Kooperation	72
6. Datenbasis, Monitoring und Evaluation	76
6.1 Datengrundlagen und Prognosen	76
6.2 Monitoring	77
6.3 Evaluation	80
7. Schlussfolgerungen/Handlungsempfehlungen	81
Literatur	87

Anhang:

Ansprech- und Interviewpartnerinnen und -partner 90

Zu diesem Band

Die Fachkommission „Stadtentwicklungsplanung“ des Deutschen Städtetages (DST) beauftragte das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) mit einem Projekt zum Thema „Demografischer Wandel“. Ziel war es, die in Bezug auf das Thema entwickelten Handlungsansätze in unterschiedlichen Kommunen zu ermitteln, aufzubereiten sowie Schlussfolgerungen und Empfehlungen für den künftigen Umgang mit den verschiedenen Facetten des demografischen Wandels zu erarbeiten. Im Projekt wirkten sieben Fallstudienstädte (Bielefeld, Dresden, Gera, Köln, München, Münster, Wolfsburg) mit, die durch sehr unterschiedliche demografische Ausgangssituationen gekennzeichnet sind. Diese Fallstudien werden in der vorliegenden Studie* ausführlich dargestellt.

Darüber hinaus enthält die Publikation eine Fülle von Beispielen zu ausgewählten Handlungsfeldern. Viele davon sind seit langem wichtige kommunale Themen, nicht nur im Kontext des demografischen Wandels. Zahlreiche Kommunen erweitern jedoch gegenwärtig den Themenzuschnitt. Teilweise erhalten Themen und Fragestellungen in der stadtinternen Diskussion durch die Verknüpfung mit dem demografischen Wandel neue Bedeutung. Das Spektrum reicht von den Bereichen Wirtschaft und Arbeitsmarkt (u.a. Fachkräftemangel, Personalgewinnung der kommunalen Verwaltung), über Bildung und Integration, Familienpolitik, Gesundheitspolitik bis hin zu Infrastruktur und Mobilität.

Weitere zentrale Aspekte, die in der Studie behandelt und für die Handlungsempfehlungen entwickelt werden, sind Leitbildentwicklung, Zielfindung und -festlegung, Organisation und Steuerung des Prozesses, Kooperationen mit sehr unterschiedlichen Akteuren, Relevanz von Datengrundlagen, Monitoring und Evaluierung. Demnach ist es im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel nicht zwingend erforderlich, neue oder eigene Leitbilder oder Leitlinien zu entwickeln. Vielfach liegen in Kommunen bereits Leitbilder vor, an die angeknüpft werden kann. Wichtig ist jedoch, dass sich die beteiligten Akteure und Entscheidungsträger zu Beginn des Prozesses über die Ziele verständigen und diese in einem Zielkatalog festhalten.

Organisationstheoretisch betrachtet, ist demografischer Wandel in der kommunalen Verwaltung ein Querschnittsthema. Es sind verschiedene Dezernate, Ämter und Fachbereiche einzubinden. Die Ressortorientierung der Verwaltung erschwert allerdings eine integrierte Bearbeitung. Umso notwendiger sind eine fachbereichs- und ämterübergreifende Abstimmung und die Unterstützung des Themas durch die politische Spitze. Wichtig ist es, eindeutige Zuständigkeiten, eine klare Aufgabenteilung und Kompetenzverteilung festzulegen sowie demografiebezogene Steuerungs- und Koordinationsaktivitäten zentral zu verankern.

Fundierte Daten zur Entwicklung von Bevölkerung und Arbeitsmarkt sowie belastbare Prognosen im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung gehören zu den elementaren Grundlagen, wenn es gilt, zielgerichtete Strategien und Konzepte im Umgang mit dem demografischen Wandel zu entwickeln und umzusetzen. Analysen und Prognosen sollten dabei als Raumbezug sowohl die Gesamtstadt als auch städtische Teilräume (z.B. Stadtteile, Quartiere, Sozialräume) wählen, da die demografische Entwicklung in vielen Städten auch zwischen einzelnen Stadtquartieren differiert. Die „Nachverfolgung“ der Ergebnisse, die Erfolgskontrolle, gilt gemeinhin als wichtiger Bestandteil von Projekten und (Planungs-)Prozessen. In der Praxis zeigt sich jedoch immer wieder, dass es gerade in Sachen Evaluierung beim Thema „Demografischer Wandel“ noch Verbesserungsbedarf gibt.

* Anmerkung: Die Schreibweise „Demografie“ (also mit f, auch in Zusammensetzungen und Ableitungen) wird in dem Band immer dann verwendet, wenn die allgemeine (Funktions-)Bezeichnung gemeint ist; „Demographie“ (mit ph) wird immer dann verwendet, wenn es um entsprechend geschriebene konkrete Eigennamen oder Titel in den jeweiligen Städten geht. So lautet etwa die korrekte Bezeichnung der Demografiebeauftragten in Bielefeld „Projektbeauftragte für die Demographische Entwicklungsplanung“, das Demografiekonzept der Stadt trägt den Titel „Demographischer Wandel als Chance?“.

Vorwort

Im Rahmen der 71. Sitzung der Fachkommission „Stadtentwicklungsplanung“ des Deutschen Städtetages (DST) im November 2008 wurde von kommunaler Seite die Durchführung einer Untersuchung im Themenfeld „Demografischer Wandel“ durch das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) angeregt. In dieser Untersuchung sollten weniger bisherige oder künftige Entwicklungstrends und Datenanalysen als vielmehr die Erfahrungen ausgewählter Städte und Stadtregionen mit bereits realisierten Ansätzen zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels in den Vordergrund gestellt werden.

Die Anregung wurde vom Difu gerne aufgegriffen. Im April 2009 stellte das Difu der Fachkommission ein Untersuchungskonzept vor, das zur weiteren Bearbeitung empfohlen wurde. In Kooperation mit den Städten Bielefeld, Dresden, Gera, Köln, München, Münster und Wolfsburg wurde die Untersuchung in der Zeit von September 2009 bis Juni 2010 durchgeführt.

Die Mitarbeiterinnen des Projekts bedanken sich herzlich bei den Ansprechpartnerinnen und -partnern in den Fallstudienstädten (siehe Anhang), die stets ein offenes Ohr für die vielfältigen Fragen hatten, umfangreiche Materialien zur jeweiligen Stadt zur Verfügung gestellt haben und bei der Organisation der Experteninterviews hilfreich zur Seite standen. Ebenso gilt der Dank den Interviewpartnerinnen und -partnern vor Ort, die sich für die Fragen und Gespräche ausreichend Zeit genommen und weitere Materialien zur jeweiligen Stadt zur Verfügung gestellt haben.

Franciska Frölich v. Bodelschwingh, Beate Hollbach-Grömig, Bettina Reimann

1. Demografischer Wandel in Deutschland – Kommunale Handlungsnotwendigkeiten

Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland ist – wie auch in vielen anderen Industriestaaten – rückläufig. Sterbefallüberschuss, weniger Zuwanderung, niedrige Geburtenraten und eine noch weiter steigende Lebenserwartung führen dazu, dass die Bevölkerung Deutschlands zurückgeht und altert.

Die drei entscheidenden Variablen der demografischen Entwicklung sind Geburtenzahl, Lebenserwartung und Nettozuwanderung. Durch die steigende Lebenserwartung und einen positiven Wanderungssaldo wuchs die Gesamtbevölkerungszahl in den letzten Jahrzehnten noch – trotz einer Geburtenrate, die schon sehr lange unter einem als „bestandserhaltend“ geltenden Niveau liegt. Zeitgleich fanden aber bereits gravierende Umwälzungen im Altersaufbau statt. Um den demografischen Wandel positiv zu beeinflussen oder gar aufzuhalten, wären eine enorme Steigerung der Geburtenhäufigkeit und eine deutliche Erhöhung der Zuwanderung erforderlich – beides gleichermaßen unwahrscheinliche Szenarien. Eine aktuelle Studie des Max-Planck-Instituts für demografische Forschung in Rostock und des Vienna Institute of Demography kommt allerdings in einer vergleichenden Länderstudie (auf Basis der zusammengefassten Geburtenziffer) zu dem Ergebnis, dass die Geburtenraten in vielen Industriestaaten wieder steigen – auf einem deutlich unter der Reproduktionsrate liegenden Niveau. Ein beständiger Trend für die Zukunft lässt sich daraus bislang nicht ableiten (vgl. Goldstein u.a. 2009).

Die Bezeichnung „Demografischer Wandel“ ist im Singular eher eine irreführende Vereinfachung. Faktisch handelt es sich um ein Bündel von Veränderungsprozessen, die zudem untereinander verknüpft sind (so wird z.B. die Alterung durch den Geburtenrückgang verstärkt, aber nicht determiniert, Veränderungen in der Lebenserwartung treten hinzu). Auch sind die demografischen Veränderungsprozesse kein von anderen Entwicklungen losgelöstes Ereignis; sie laufen zeitgleich mit ökonomischen, sozialen, technologischen und weiteren Wandlungsprozessen, ihre Effekte müssen in deren Kontext gesehen und beurteilt werden (vgl. z.B. Mäding 2006).

Die demografischen Veränderungen betreffen vielfältige Politikfelder: Arbeitsmarkt, soziale Sicherungssysteme, Wohnungsmarkt, Bereitstellung technischer und sozialer Infrastruktur, Stadt- und Regionalplanung sowie öffentliche Finanzen. Beeinflussungsstrategien setzen primär an den Ursachen des demografischen Wandels an (z.B. Beeinflussung der Geburtenrate durch Familienpolitik), während Anpassungsstrategien den Umgang mit den Auswirkungen auf verschiedenen Politikfeldern und -ebenen angehen (z.B. Maßnahmen zur besseren Integration von Zuwanderern in städtischen Ballungsräumen, Telemedizin) (vgl. Hollbach-Grömig 2003).

Die konkreten Auswirkungen der demografischen Veränderungen variieren zwischen den Regionen, aber auch innerhalb von Regionen, kleinräumig zwischen Städten und Gemeinden und selbst zwischen den Stadtteilen einer Stadt (vgl. z.B. Mäding 2006; Pätzold u.a. 2009). In ganz Deutschland kann ein Auseinanderdriften der regionalen Entwicklungspfade festgestellt werden – Regionen mit positiver natürlicher Bevölkerungsentwicklung und positivem Wanderungssaldo stehen schrumpfenden Regionen gegenüber. Wachsende und schrumpfende Räume können dabei sehr nah beieinander liegen. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung kommt in einer aktuellen Studie zu dem Ergebnis, dass – gegen den Trend – vor allem die großen Städte wachsen – bei insgesamt zurückgehender Bevölkerung. Die Ursachen sehen die Autoren der Studie vor allem in einem größeren und qualifizierteren Ausbildungs- und Arbeitsangebot, die großen Städte gewinnen auch als Unternehmensstandorte und infolge einer hohen Attraktivität als Wohnstandorte. Vor allem für jüngere hoch qualifizierte werden die großen Städte immer attraktiver (vgl. Geppert/Gornig 2010). Auch nach der aktuellen Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt 2009) bleibt die Einwohnerzahl in den Stadtstaaten Hamburg, Bremen und Berlin bis 2030 so gut wie unverändert.

Nach der 12. Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts von Ende 2009 werden sich diese Entwicklungen fortschreiben. So wird bis 2060 mit einem Rückgang der Einwohnerzahl auf 70 bis 65 Mio. gerechnet. Die Zahl der Geburten wird weiter zurückgehen, die Zahl der Sterbefälle trotz steigender Lebenserwartung zunehmen, da die große Gruppe der „Babyboomer“ „ins Alter kommt“. Damit wird die Zahl der Gestorbenen die Zahl der Geborenen immer mehr übersteigen. Die Alterung wird sich intensivieren. Die Zahl der Hochbetagten steigt von vier Mio. (2008) auf zehn Mio. (2050), danach geht sie auf neun Mio. Menschen bis 2060 zurück. Damit erhöht sich der sog. Altenquotient, die Zahl der zu versorgenden alten Menschen im Vergleich zu den Erwerbstätigen. Er wird sich von 34 älteren Personen je 100 Erwerbstätigen (2008) auf etwa 63 bis 67 Personen 2060 verändern.

Auch die Bevölkerung im Erwerbsalter wird deutlich altern und weniger werden, heute sind es knapp 50 Mio. Personen, 2060 werden es etwa 36 Mio. Personen sein, abhängig von der Größenordnung der Nettozuwanderung, die aber – da fast alle europäischen Staaten ähnliche Entwicklungen vollziehen – bestenfalls gering (wenn nicht negativ) bleiben dürfte. Für 2009 war ein negativer Wanderungssaldo zu verzeichnen.

Bereits zwischen 2017 und 2024 werden besonders gravierende Veränderungen der Altersstruktur für die Wirtschaft spürbar: Die Gruppe der Erwerbspersonen wird zu 40 Prozent aus 30- bis unter 50-Jährigen und zu 40 Prozent aus 50- bis unter 65-Jährigen bestehen. Es wird deutliche regionale Unterschiede geben. Durch die anhaltende Abwanderung aus wirtschaftlich schwachen Regionen reduzieren sich dort die Zahl der erwerbsfähigen Bevölkerung und damit die Zahl der Menschen im Alter der Familiengründung drastisch.

Zwischen den alten und neuen Ländern bleiben erhebliche Unterschiede bestehen. Die Bevölkerung in den westdeutschen Flächenländern wird bis zum Jahr 2030 lediglich um vier Prozent, bis 2060 dann um 19 Prozent im Vergleich zum Jahr 2008 zurückgehen. In den westlichen Flächenländern und Stadtstaaten wird im Jahr 2060 jeder dritte Einwohner 65 Jahre oder älter sein. Die Alterung und der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials werden hier jedoch deutlich langsamer verlaufen als in den neuen Ländern.

Die neuen Länder werden bis 2060 in viel stärkerem Maße vom Rückgang und der Alterung der Bevölkerung betroffen sein als der Westen. In den neuen Bundesländern (ohne Berlin) werden 2060 mehr als ein Drittel weniger Menschen als im Jahr 2008 leben, und mehr als ein Drittel wird 65 Jahre und älter sein. Besonders schnell wird diese Entwicklung in den kommenden zwei Jahrzehnten voranschreiten: Bereits um 2030 wird die Bevölkerungszahl in den neuen Ländern um 15 Prozent niedriger sein als heute, und jeder dritte Einwohner wird 65 Jahre oder älter sein (Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes Nr. 60 vom 23. Februar 2010). Dabei werden die Unterschiede zwischen städtischen und ländlichen Regionen noch einmal deutlich stärker ausgeprägt sein als heute.

Diese Entwicklungen erfordern es, dass sich die Städte, Gemeinden und Regionen mit den Konsequenzen auseinandersetzen. Die Ursachen können sie dabei nur in geringem Maße selbst beeinflussen, von den Folgen sind sie aber unmittelbar betroffen.

Immer mehr Kommunen haben daher begonnen, sich mit den Folgen des demografischen Wandels zu befassen und Konzepte und Strategien für den Umgang mit einer zunehmend älteren und mancherorts auch bereits weniger werdenden Bevölkerung zu entwickeln. Der Zugang zum Thema und die Handlungsansätze sind in den verschiedenen Kommunen und Regionen allerdings unterschiedlich, je nach Dringlichkeit der Probleme, aber auch abhängig von der Bereitschaft der Politik, diese Diskussion zu führen.

Kommunen haben dabei verschiedene Möglichkeiten und Ebenen, auf denen sie reagieren können. Organisationstheoretisch betrachtet, ist demografischer Wandel in einer kommunalen Ver-

waltung ein Querschnittsthema, es sind verschiedene Dezernate, Ämter und Fachbereiche betroffen, die ihre Aktivitäten koordinieren sollten. Die Frage, in welchem Bereich einer (Kommunal-) Verwaltung demografischer Wandel verantwortlich bearbeitet werden sollte, wird bislang von Kommune zu Kommune unterschiedlich beantwortet: Die Handlungsansätze reichen von abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppen über die Zuordnung des Themas zu einem Dezernat – häufig zur Stadtentwicklung – bis hin zur Schaffung einer eigenen organisatorischen Einheit, z.B. einer Stabsstelle, die bei der Stadtspitze ressortiert.

Immer mehr Kommunen beziehen die Fragestellungen des demografischen Wandels in die Gestaltung von Prozessen ein und prüfen z.B., welche demografischen Konsequenzen Projekte und Maßnahmen haben und wie sich diese für die Entwicklung der Stadt oder des Stadtteils auswirken können. Dabei gewinnen auch Fragen der Finanzierung und des „richtigen“ Einsatzes von Finanzmitteln an Gewicht. Immer stärker wird es darauf ankommen, neben einer internen Koordination die Aktivitäten externer Organisationen und Einrichtungen sowie Akteure aus der Wirtschaft und aus der Zivilgesellschaft als Partner in übergreifende Konzepte einzubinden.

2. Projektansatz und methodisches Vorgehen

Ungeachtet der Vielzahl von Studien und Papieren, die im Kontext des demografischen Wandels erstellt wurden (vgl. z.B. Bertelsmann Stiftung 2006; DST 2006; KGSt 2009), scheint der Kenntnisstand der Städte und Stadtregionen über andernorts realisierte Ansätze, deren Grundlagen, Rahmenbedingungen und Konsequenzen noch ausbaufähig zu sein. Ziel des Projektes war es daher, die in Bezug auf verschiedene Aspekte des demografischen Wandels entwickelten Handlungsansätze und weitere Strategien zu ermitteln und aufzubereiten sowie mit einem kleineren Kreis von am Projekt beteiligten Städten den Erfahrungsaustausch zu befördern. Auf Basis der Projektergebnisse sollten anschließend auch für andere Städte verwertbare Schlussfolgerungen und Empfehlungen für den künftigen Umgang mit den verschiedenen Facetten des demografischen Wandels formuliert werden.

Da sich die Erfahrungen mit kommunalen Maßnahmen und Aktivitäten im Kontext des demografischen Wandels am besten über gezielte Untersuchungen vor Ort einholen lassen, wurde als methodischer Ansatz eine Fallstudienuntersuchung gewählt, die durch Literatur- und Materialauswertungen ergänzt wurde.

Fallstudienansatz

Das Auswahlraster für die Fallstudienstädte beruhte auf den Ergebnissen einer Umfrage der DST-Fachkommission „Stadtentwicklungsplanung“ zum strategischen Umgang mit dem demografischen Wandel aus dem Jahr 2006. Der Verteilung der Antworten in dieser Umfrage entsprechend sollten drei ostdeutsche und fünf westdeutsche Städte in die Fallstudienuntersuchung einbezogen werden. Des Weiteren sollte ein bestimmtes Verhältnis von Städten, deren Bevölkerung bis zum Jahr 2020 schrumpft, stagniert oder wächst, vertreten sein – beispielsweise unter den ostdeutschen Städten zwei schrumpfende und eine wachsende –, es sollten zu einem kleinen Anteil Städte vertreten sein, die zur Bewältigung des demografischen Wandels organisatorische Änderungen in der Verwaltung vorgenommen haben, sowie etwa zu gleichen Teilen Städte mit bzw. ohne Handlungskonzept zum demografischen Wandel untersucht werden. Darüber hinaus bestand der Anspruch, dass sich die Untersuchungsstädte über das gesamte Bundesgebiet verteilen und nicht in einzelnen Regionen konzentrieren. Im Ergebnis beteiligten sich am Projekt sieben Fallstudienstädte: Bielefeld, Dresden, Gera, Köln, München, Münster und Wolfsburg (vgl. Kapitel 3).

Literaturanalyse

Für den Projektbericht und die Erarbeitung von Schlussfolgerungen wurden einschlägige Veröffentlichungen und Studien gesichtet (vgl. Literaturverzeichnis). Zudem wurden Materialien aus den Städten und Fallstudien zu einschlägigen, den demografischen Wandel betreffenden Aktivitäten gesichtet und ausgewertet. Die Ergebnisse der Literaturanalyse sind in die Auswertung und die Bewertung der Fallstudienenergebnisse (vgl. Kapitel 4 bis 7) eingeflossen.

Expertenbefragung

Einen zentralen methodischen Baustein stellten leitfadengestützte Interviews mit Akteuren vor Ort dar; im Vorfeld der Interviews wurde dazu ein Gesprächsleitfaden entwickelt. Dieser enthielt Fragen zu Rahmenbedingungen und zum Stellenwert des Themas, zu demografischen Entwicklungstrends und der Datenlage, zu verwaltungsinternen Zuständigkeiten sowie verwaltungsexternen Akteuren und Kooperationspartnern, zu Entwicklungszielen, Leitbildern und Leitlinien sowie zu konkreten Strategien und Maßnahmen in der Kommune. Neben der Informations- und Datengewinnung standen insbesondere die persönlichen Einschätzungen und Bewertungen der Interviewpartnerinnen und -partner im Mittelpunkt des Gesprächsinteresses.

In der Zeit von November 2009 bis März 2010 wurden pro Stadt bis zu zehn leitfadengestützte Expertengespräche geführt. Die Mehrzahl der befragten Personen gehörte zur kommunalen Verwaltung, an erster Stelle standen dabei Gesprächspartnerinnen und -partner aus dem Bereich Stadtentwicklung. Je nach kommunaler Schwerpunktsetzung wurden darüber hinaus die Bereiche Stadtplanung, Verkehrsplanung, Wohnen, Sozialplanung, Jugendhilfe, Altenhilfe, Integration, Schule, Gesundheit, Umwelt, Arbeit, Wirtschaft, Wirtschaftsförderung oder Ver- und Entsorgung abgedeckt, des Weiteren erfolgten Gespräche mit Demografiebeauftragten, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten sowie einer Seniorenvertretung. Die verwaltungsexternen Gesprächspartnerinnen und -partner kamen von den Industrie- und Handelskammern sowie von Wohnungsbaugesellschaften bzw. -genossenschaften oder privaten Gesellschaften, die öffentliche Aufgaben wahrnehmen (vgl. Liste der Interviewpartnerinnen und -partner im Anhang).

Erfahrungsaustausch

Ergänzend zu den Einzelbereisungen der Städte und den vor Ort durchgeführten Gesprächen wurde im März 2010 ein Workshop durchgeführt, der allen beteiligten Fallstudienstädten die Möglichkeit gab, in direkten Austausch miteinander zu treten und so von den Erfahrungen und Erkenntnissen anderer zu profitieren. Pro Stadt nahmen ein bis zwei Personen teil, so dass in einem insgesamt überschaubaren Rahmen die Gelegenheit bestand, offen über die Aufgaben, aber auch Schwierigkeiten im täglichen Handeln zu sprechen.

Zur Struktur des Berichts

Im vorliegenden Bericht werden – nach der bereits erfolgten kurzen Einführung in die demografischen Veränderungen in Deutschland und die daraus folgenden kommunalen Handlungsnotwendigkeiten – die Ergebnisse der Fallstudienuntersuchung ausgewertet und zusammengefasst. Den Auftakt bildet die Darstellung der Fallstudienstädte in Kapitel 3: In Bezug auf jede der sieben Städte wird die Ausgangslage im Themenfeld „Demografischer Wandel“ beschrieben, werden die jeweiligen Organisationsstrukturen, Handlungsansätze und -strategien im Umgang mit den sich dar-

aus ergebenden Aufgaben erläutert sowie Akteurskonstellationen, Kommunikations- und Kooperationsformen dargestellt.

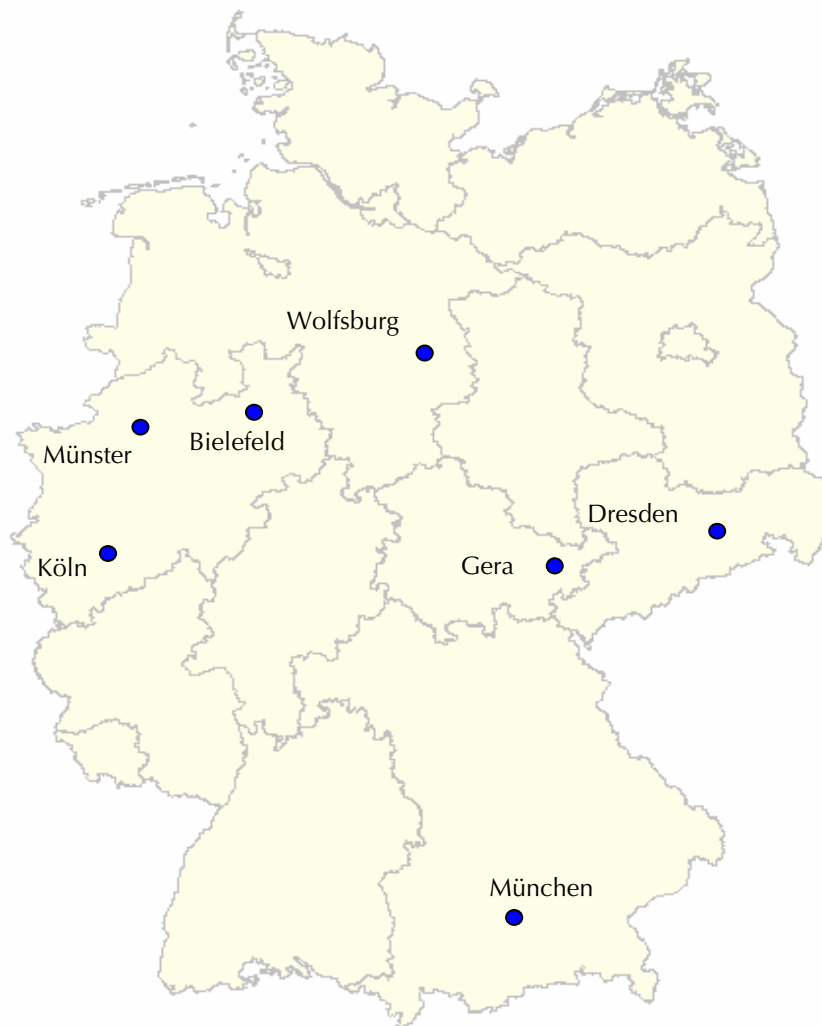
In den nächsten drei Kapiteln erfolgt eine tiefergehende Analyse ausgewählter Themen, die – fundiert durch weitere Literaturanalysen und Beispiele aus anderen Städten – über den Blickwinkel der sieben Fallstudien hinausgeht: Im Fokus von Kapitel 4 stehen kommunale Strategien und Konzepte im Umgang mit dem demografischen Wandel. Im Einzelnen werden dort Ziele, Konzepte, Leitlinien und Leitbilder sowie ausgewählte Handlungsfelder demografieorientierter Stadtentwicklung beschrieben. Kapitel 5 widmet sich unter der Überschrift „Prozesssteuerung und Strukturen“ der Unterstützung durch die politische Spitze, der Organisation und Steuerung sowie der Kommunikation und Kooperation. Dabei werden sowohl verwaltungsinterne als auch verwaltungsexterne Prozesse und Akteure behandelt. Im Mittelpunkt von Kapitel 6 stehen schließlich die Themen Datenbasis, Monitoring und Evaluation, denen im Umgang mit dem demografischen Wandel ebenfalls eine hohe Relevanz zukommt.

Den Abschluss des Berichts bilden Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen, die aus den Analysen und Ergebnissen der vorausgegangenen Kapitel abgeleitet wurden und Kommunen eine Handreichung im Umgang mit dem demografischen Wandel und seinen Folgen geben sollen.

3. Fallstudienstädte

Wie in Kapitel 2 erläutert, war die Auswahl der Fallstudienstädte an inhaltlichen Kriterien orientiert und sollte eine bestimmte regionale Verteilung aufweisen. Die Karte zeigt die Lage der sieben Städte im Bundesgebiet.

Karte 1: Fallstudienstädte



Quelle: Deutsches Institut für Urbanistik.

In Tabelle 1 sind ausgewählte demografische Kennziffern der sieben Fallstudienstädte dargestellt, die die aktuelle und erwartete demografische Entwicklung beschreiben und die Spannbreite der Herausforderungen in den Kommunen deutlich machen.

Tabelle 1: Ausgewählte demografische Kennziffern

	Bevölkerungsentwicklung 2000–2008 (2009) in %	Erwartete Bevölkerungsentwicklung bis 2025 in %	Veränderung des Durchschnittsalters 2008–2025
Bielefeld	+ 0,78 %	- 4,5 %	+ 1,8 Jahre
Dresden	+ 7,3 %	+ 3,2 %	+ 2,2 Jahre
Gera	- 9,5 %	- 18,9 %	+ 3,7 Jahre
Köln	+ 0,25 %	+ 1,1 %	+ 1,4 Jahre
München	+ 9,6 %	+ 2,8 % *	keine *
Münster	+ 1,2 %	+ 0,2 % *	+ 0,9 Jahre *
Wolfsburg	- 0,4 %	- 1,95 % *	+ 1,4 Jahre *

*Prognosezeitraum in München und Wolfsburg: 2020, in Münster: 2015.

Quelle: Deutsches Institut für Urbanistik.

In Bezug auf die Bevölkerungsentwicklung im vergangenen Jahrzehnt stechen insbesondere Dresden und München mit klarem Bevölkerungswachstum sowie Gera mit deutlichem Bevölkerungsrückgang heraus. Diese Entwicklungsrichtungen setzen sich auch in der Prognose bis 2025 fort: München und Dresden erwarten weitere Bevölkerungszuwächse – wenn auch in geringerem Maße –, für Gera zeichnet sich ein weiterer Bevölkerungsrückgang ab. Die anderen vier Städte weisen im zurückliegenden Zeitraum eher stagnierende Bevölkerungszahlen auf; die erwartete Bevölkerungsentwicklung bis 2025 macht jedoch deutlich, dass diese Kommunen in den nächsten Jahren auch vor einem stärkeren Bevölkerungsrückgang stehen werden.

Im Prognosezeitraum verändert sich das durchschnittliche Alter der Bevölkerung: In Dresden wird das Durchschnittsalter voraussichtlich um etwa zweieinhalb Jahre steigen, zum einen aufgrund der zunehmenden Alterung der ansässigen Bevölkerung, zum anderen durch den verstärkten Zuzug älterer Menschen. In München wird sich das Durchschnittsalter bis 2020 dagegen voraussichtlich nicht verändern, da nach der Prognose insbesondere junge Menschen zuziehen und damit das „Älterwerden“ der ansässigen Bevölkerung kompensieren. Eine deutliche Zunahme des Altersdurchschnitts um 3,7 Jahre wird in Gera erwartet. Dort ist das durchschnittliche Alter bereits heute – mit etwa 46 Jahren – höher als im Bundesdurchschnitt.

Die unterschiedlichen Ausgangslagen und die Verschiedenheit der zu erwartenden Entwicklungen in den sieben Städten haben eine Breite an unterschiedlichen Handlungsansätzen im Umgang mit dem demografischen Wandel zur Folge. In den Abschnitten 3.1 bis 3.7 werden die Fallstudienstädte und ihr Vorgehen im Umgang mit dem demografischen Wandel beschrieben. Im Anschluss an die jeweiligen Falldarstellungen findet sich zu jeder Stadt ein Kurzprofil, das weitere demografische Kennziffern enthält sowie das Vorgehen der Kommune knapp zusammenfasst.

3.1 Bielefeld

Trends und Rahmenbedingungen

Um einen angemessenen Umgang mit den zu erwartenden Auswirkungen des demografischen Wandels sicherzustellen und den Prozess aktiv zu gestalten, wurde das Thema „Demografischer Wandel“ in Bielefeld frühzeitig aufgegriffen.

Im vergangenen Jahrzehnt haben sich Bevölkerungszuwächse und -rückgänge insgesamt die Waage gehalten, aktuell liegt die Einwohnerzahl bei etwa 325.000 Personen. In den kommenden 15 Jahren (bis 2025) wird ein Rückgang um etwa 4,5 Prozent auf 310.000 Personen erwartet, bis zum Jahr 2050 auf etwa 282.000 Personen. Dieser Bevölkerungsrückgang von insgesamt zwölf Prozent fällt in einzelnen Altersklassen sehr unterschiedlich aus: Während die Gruppen der Kinder und Jugendlichen, der 18- bis 30-Jährigen und der 30- bis 50-Jährigen deutlich kleiner werden, werden für die Bevölkerungsgruppe der 65- bis 80-Jährigen und insbesondere die Gruppe der über 80-Jährigen sehr starke Zuwächse erwartet. Die Veränderung des Altenquotienten macht diese Entwicklung besonders deutlich: Im Jahr 2000 waren von 100 Einwohnern 48 Personen 60 Jahre und älter, im Jahr 2050 werden es etwa 70 Personen sein. Damit liegt Bielefeld sowohl über dem Landes- als auch dem Bundesdurchschnitt.

Der Stadt Bielefeld stellen sich damit in den kommenden Jahren im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel Fragen, die sich aus dem prognostizierten Rückgang der Gesamtbevölkerung ergeben, sowie Fragen in Bezug auf eine veränderte Stadtgesellschaft, die durch einen zunehmenden Anteil älterer Menschen, sinkende Anteile von Kindern und jungen Menschen und einen deutlich höheren Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund geprägt sein wird.

Organisation und Steuerung

Im Jahr 2004 wurde im Dezernat des Oberbürgermeisters die Stabsstelle „Demographische Entwicklungsplanung“ eingerichtet und damit deutschlandweit die erste Demografiebeauftragte eingesetzt („Projektbeauftragte für die Demographische Entwicklungsplanung“). Ihr obliegen Koordination und Steuerung des Gesamtprozesses „Demographische Entwicklungsplanung“ in der Verwaltung; die Grundlage für diesen Prozess bildet ein Demografiekonzept (siehe unten). Die strategische Verankerung des Themas „Demografischer Wandel“ in der Stadtverwaltung – in dieser hervorgehobenen Position – macht dessen Relevanz für die Stadt deutlich. Darüber hinaus wurde die Demografiebeauftragte mit besonderen Kompetenzen ausgestattet, wie beispielsweise einem Mitzeichnungsrecht bei Planungsvorhaben.

Verwaltungsintern sind neben der Demografiebeauftragten der Verwaltungsvorstand sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Dezernate in den Prozess eingebunden. Die Koordination des internen Verwaltungsprozesses erfolgt über die Arbeitsgruppe „Demographischer Wandel“, in der die Dezernate, das Frauenbüro und das Interkulturelle Büro sowie die Demografiebeauftragte vertreten sind. Je nach thematischem Handlungsfeld variieren die Zusammensetzung der Gruppe und die inhaltliche Federführung.

Die inhaltliche Bearbeitung der Schwerpunktthemen des Demografiekonzepts erfolgt jeweils in den fachlich zuständigen Dezernaten. In der dezernatsübergreifenden Arbeitsgruppe „Demographischer Wandel“ werden die Ergebnisse zusammengestellt und Handlungsschwerpunkte (inkl. Umsetzungsvorschlägen) erarbeitet. Verwaltungsvorstand und Rat entscheiden über Konzepte und Maßnahmenkataloge.

Ziele, Konzepte und Aktivitäten

Die Grundlage des strategischen Gesamtprozesses „Demographische Entwicklungsplanung“ bildet das Konzept „Demographischer Wandel als Chance?“, das von der Demografiebeauftragten erarbeitet wurde. Der Entwurf des Konzepts wurde im Dezember 2005 vom Verwaltungsvorstand der Stadt verabschiedet und im Folgenden in einem umfänglichen Prozess in den politischen Gremien diskutiert (u.a. Fachausschüsse und Beiräte sowie Fraktionen und Hauptausschuss). Im August 2006 wurde das Konzept einstimmig vom Rat der Stadt Bielefeld verabschiedet.

Das Demografiekonzept enthält Ziele, auf die sich Verwaltung und Politik verständigt haben, sowie eine Beschreibung der Wege zur Zielerreichung.¹ Insgesamt werden sechs demografiepolitische Ziele oder Handlungsschwerpunkte formuliert, die unterschiedlichen Handlungs- bzw. Politikfeldern zuzuordnen sind:

- „Wir fördern Integration!“ (Integrations- und Migrationspolitik),
- „Wir werden die familienfreundlichste Stadt in NRW!“ (Kinder- und Familienpolitik),
- „Wir wohnen zukunftsfähig!“ (Stadtentwicklung),
- „Wir lernen lebenslang!“ (Bildung und Qualifizierung),
- „Wir gehen fit in die Zukunft!“ (Gesundheitspolitik),
- „Wir wirtschaften für die Zukunft!“ (Wirtschaftsförderungspolitik).

Die sechs Ziele bzw. Handlungsschwerpunkte werden in Einzelprozessen konkretisiert. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt jeweils in dem Dezernat, das fachlich am stärksten berührt ist. Das Zusammentreffen und die Abstimmungen in der Arbeitsgruppe „Demographischer Wandel“ stellen die dezernatsübergreifende Koordination der Umsetzung der demografiepolitischen Ziele sicher.

Als so genanntes Pilotprojekt wurde in den Jahren 2007/2008 das Ziel „Wir wohnen zukunftsfähig!“ im Dezernat Planen und Bauen bearbeitet, das dazu eine dezernatsinterne Unterarbeitsgruppe einrichtete, in der die Bereiche Umwelt und Grün, Wohnen sowie Verkehr eingebunden waren. Inhaltlich wurde das Pilotprojekt mit dem „Masterplan Wohnen“ verknüpft, der zeitgleich erstellt wurde. Die wohnungspolitischen Leitlinien des „Masterplans Wohnen“, die Ende 2007 vom Rat beschlossen wurden, konnten damit als Ausgangspunkt für die Handlungsempfehlungen zum demografiepolitischen Ziel „Wir wohnen zukunftsfähig!“ genutzt und die Konzepte somit eng verzahnt werden. Die Ergebnisse des Pilotprojekts wurden im Sommer 2008 vom Umwelt- und Stadtentwicklungsausschuss sowie vom Hauptausschuss der Stadt Bielefeld beschlossen.

„Wir fördern Integration!“ wurde als zweites demografiepolitisches Ziel bearbeitet und befindet sich in der Abschlussphase. Im Ergebnis dieses Prozesses wird ein Integrationskonzept stehen, das sechs inhaltliche Bereiche umfasst und deutlich über demografiepolitische Aspekte hinausgeht. Im Unterschied zum ersten Ziel, das überwiegend verwaltungsintern bearbeitet wurde, wurde hier ein sehr breit angelegter Beteiligungsprozess gewählt, der insgesamt mehr als 140 Personen in sechs Projektgruppen eingebunden hat. Insbesondere die umfängliche Beteiligung von Migranten und Migrantenvereinen ist neben der Einbindung von Verbänden, Wohnungsgesellschaften, Sport und anderen relevanten Akteuren hervorzuheben. Die Teilergebnisse der Projektgruppen wurden von der Lenkungsgruppe zusammengefasst, abschließend wurden die Ziele und Maßnahmenvorschläge priorisiert.

1 Zur Zielfindung sind u.a. Abfragen in den Dezernaten erfolgt und Gespräche mit lokalen Akteuren geführt worden.

Die Bearbeitung der übrigen vier Handlungsschwerpunkte erfolgt sukzessive, voraussichtlich wird das Ziel „Wir lernen lebenslang!“ als nächstes bearbeitet. Die Entscheidung trifft der Verwaltungsvorstand.

Kommunikation und Kooperation

Der Kommunikation der mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen und Aufgaben kommt in Bielefeld große Bedeutung zu. Ein Beleg hierfür ist der umfangreiche Diskussionsprozess in der Verwaltung und in den politischen Gremien, der dem einstimmigen Beschluss des Demografiekonzepts vorausgegangen ist und der als eine wichtige Erfolgsvoraussetzung beschrieben wird.

Verwaltungsintern wurden von der Demografiebeauftragten Informationsveranstaltungen durchgeführt, um die Mitarbeiterschaft für das Thema zu sensibilisieren. Einen weiteren Beitrag zur verwaltungsinternen Kommunikation leistet die dezernatsübergreifende Bearbeitung der Ziele des Demografiekonzepts, die ohne den fachlichen Austausch der eingebundenen Dezernate nicht möglich wäre.

Kooperationen mit verwaltungsexternen Akteuren wie der Bielefelder Gemeinnützigen Wohnungsgesellschaft (BGW), der Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft oder dem Einzelhandel erfolgen im Rahmen von weiteren Aktivitäten im Themenfeld „Demografischer Wandel“ wie zum Beispiel dem Projekt „Räume der Zukunft“, einem quartiersbezogenen Ansatz, um zukünftige Aufgaben und Planungsanforderungen der Stadtentwicklung zu identifizieren, oder in stadtinternen Arbeitsgruppen zu Planungsvorhaben der Dezernate (z.B. in der Lenkungsgruppe zum Masterplan Wohnen).

Die relevanten Akteure in Bielefeld sind stark miteinander vernetzt und stehen in intensivem Austausch. Zahlreiche personelle Querverbindungen werden dazu genutzt, sich gegenseitig zu informieren, auszutauschen und abzustimmen.

Im Interesse der Kommunikation des Themas „Demografischer Wandel“ wird der Öffentlichkeitsarbeit ein hoher Stellenwert beigemessen. Ergänzend zu den verwaltungsinternen Workshops wurden von der Demografiebeauftragten in Kooperation mit weiteren Akteuren zahlreiche Veranstaltungen, Tagungen und Kongresse zu Themen mit Demografiebezug durchgeführt, die sich an die interessierte Öffentlichkeit richten. Beispiele dafür sind eine Zukunftswerkstatt für Alt und Jung, in der sich Vertreterinnen und Vertreter mehrerer Generationen mit der Frage beschäftigt haben, wie sie im Jahr 2050 leben wollen, oder auch der „Demographische Stadtrundgang“, bei dem anhand mehrerer Stationen in einem ausgewählten Quartier die Auswirkungen des demografischen Wandels vor Ort durch Experten erläutert wurden.

Einen weiteren Baustein der Öffentlichkeitsarbeit stellt eine Publikationsreihe mit dem Titel „Zukunft Stadt“ dar, in der neben dem Demografiekonzept u.a. Veröffentlichungen zum Projekt „Räume der Zukunft“, zur Zukunftswerkstatt für Alt und Jung, eine Dokumentation des Symposiums „Zukunft findet Stadt – Stadt findet Zukunft“ oder zum Konzept der demografischen Stadtrundgänge erschienen sind.

Darüber hinaus werden verwaltungsexterne Akteure (wie Wohnungsbaugesellschaft oder Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft) sowie Bürgerinnen und Bürger im Rahmen der Bearbeitung der sechs Handlungsschwerpunkte des Demografiekonzepts direkt eingebunden. An der Erstellung des Integrationskonzepts wurden beispielsweise über 140 Personen in sechs Projektgruppen beteiligt, darunter Vertreterinnen und Vertreter von Verbänden, Wohnungsgesellschaften und Sport sowie insbesondere auch Migrantenbevölkerung.

Zu den Aktivitäten verwaltungsexterner Akteure, die zur Sensibilisierung für das Thema „Demografischer Wandel“ beitragen, zählt u.a. der von Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft (WEGE) und Wohnungsbaugesellschaft BGW initiierte Förderverein „Lebensgerechtes Wohnen OWL“, der ein Informationszentrum betreibt, in dem das lokale Handwerk, Betriebe und Dienstleister sowie Wohlfahrtsverbände und Wohnungswirtschaft Lösungen für den altengerechten Umbau von Wohnungen präsentieren und Interessierte schulen können. Des Weiteren ist die WEGE seit mehr als zehn Jahren im Themenfeld „Seniorenwirtschaft“ sehr aktiv.

Monitoring und Evaluation

Für Bearbeitung und Evaluation der sechs Handlungsschwerpunkte des Demografiekonzepts wurde ein Steuerungskreislauf entwickelt, der im idealtypischen Modell vier Phasen umfasst: Planung, Umsetzung, Controlling sowie Anpassung und Weiterentwicklung. In der Planungsphase erfolgen demnach Bestandserhebung, Entwicklung von Szenarien, Bestimmung kommunalpolitischer Ziele und Entwicklung von Strategien sowie Erarbeitung von Handlungskonzepten. Zur Umsetzungsphase zählen die Verabschiedung der entwickelten Konzepte durch den Rat sowie die schrittweise Umsetzung der Maßnahmen. In der Controlling-Phase wird die Wirkung der Maßnahmen anhand von Indikatoren bzw. im Zuge der Demografieberichterstattung analysiert, und in der Phase der Anpassung und Weiterentwicklung erfolgen schließlich die gegebenenfalls notwendige Aktualisierung und Anpassung der Maßnahmen zur besseren Zielerreichung.

Die Datenbasis für die Bevölkerungsprognosen bilden die „Vorausschätzungen zur zukünftigen Entwicklung der Haushalts- und Bevölkerungsstruktur in Bielefeld bis 2050“ der Universität Bielefeld, die auf gesamtstädtischer Ebene durch das Amt für Stadtforschung, Statistik und Wahlen im Dezernat des Oberbürgermeisters aktualisiert und fortgeführt werden. Die flächendeckende Erhebung und Prognose kleinräumiger Daten für Stadtteile, Quartiere und Sozialräume befinden sich noch in der Planung, ihre Umsetzung wird jedoch baldmöglichst angestrebt; ein kontinuierliches Datenmonitoring wurde bisher nicht etabliert.

Kurzprofil Bielefeld

Bundesland	Nordrhein-Westfalen							
Siedlungsstruktureller Gemeindetyp (BBSR 2008)	Kernstadt in hochverdichtetem Agglomerationsraum							
Bevölkerung am 31.12.2008 (Hauptwohnsitz) ¹	325.582 Personen, davon 52,1 Prozent Frauen							
Bevölkerungsentwicklung 2000–2008 ¹	+ 0,78 Prozent							
Erwartete Bevölkerungsentwicklung bis 2025, absolut und im Vergleich zu 2008, in % ¹	310.895 Personen, –4,5 Prozent							
Altersstruktur 2008 nach Altersklassen, Angaben in Prozent ¹	0-5	6-17	18-24	26-44	45-64	65-79	80+	
	5,4	11,8	9,1	28,4	24,6	15,1	5,6	
Durchschnittsalter 2008 und Prognose 2025 ¹	42,5 Jahre bzw. 44,3 Jahre							
Ausländeranteil 2008 (insgesamt) ¹	11,4 Prozent							
Haushaltsstruktur am 31.12.2008: Haushalte mit ... Personen (in Prozent) ¹	1 Pers.	2 Pers.	3 Pers.	4 Pers.	5 Pers. und mehr			
	45,6	28,7	12,2	9,0	4,5			
Durchschnittliche Haushaltsgröße 2008 ¹	2,0 Personen pro Haushalt							
Wanderungssaldo 2007 sowie summierte Salden 2000 bis 2007 (insgesamt und nach Altersklassen) ²		ins-gesamt	Alter in Jahren					
			bis 17	18-24	25-29	30-49	50-64	65+
	2007	-614	-244	1.141	-204	-950	-108	-249
	Summe 2000 bis 2007	6.088	86	12.618	1.106	–4.296	–975	–2.451
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort (30.6.2008) ²	128.583 Personen, davon 46 Prozent Frauen							
Pendlersaldo (30.6.2008) ²	24.918 Personen							
Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren 2007, insgesamt und nach Sektoren (in Prozent) ²	insgesamt	primärer Sektor		sekundärer Sektor		tertiärer Sektor		
	182.300 Pers.	0,7		21,2		78,1		
Arbeitslosenquote 2008 (insgesamt) ²	9,7 Prozent							
Arbeitslosenquote 2008 (unter 25 Jahre alt) ²	9,7 Prozent							
SGB II-Quote 2007 ³	14,5 Prozent der Bevölkerung unter 65 Jahren erhalten Leistungen nach SGB II							
Schulabschlüsse 2008 (in Prozent) ²	Hauptschule	Realschule		Abitur bzw. Fachhochschulreife		kein Abschluss		
	18,8	38,3		37,5		5,4		

Datenquellen:

¹ Stadt Bielefeld: Amt für Stadtforschung, Statistik und Wahlen

² Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Regionaldatenbank

³ Bertelsmann Stiftung: Datenbank „Wegweiser Kommune“

Aktivitäten zum demografischen Wandel	2004 wurde die Stabstelle einer „Projektbeauftragten für die Demographische Entwicklungsplanung“ (Demografiebeauftragte) im Dezernat des Oberbürgermeisters eingerichtet und im Folgenden ein Demografiekonzept erarbeitet, das 2006 einstimmig vom Rat verabschiedet wurde. In dieser Gesamtstrategie werden sechs demografiepolitische Ziele oder Handlungsschwerpunkte formuliert (s.u.), die in Einzelprozessen konkretisiert und ausgearbeitet werden. Daneben erfolgen weitere Aktivitäten und Projekte im Themenfeld „Demografischer Wandel“ wie z.B. „Demographische Stadtrundgänge“ oder das Projekt „Räume der Zukunft“ (kleinräumiger Ansatz).
Initiator / Beteiligte / Akteure	Das Demografiekonzept wurde durch die Demografiebeauftragte erarbeitet, deren Stelle durch den Oberbürgermeister eingerichtet wurde. In den Demografieprozess eingebunden sind: Demografiebeauftragte, Verwaltungsvorstand, Dezernate (Beigeordnete und Mitarbeiter/innen der Dezernate), Arbeitsgruppe „Demographischer Wandel“ (je nach Handlungsfeld unterschiedliche Federführung und Besetzung) sowie externe Akteure (z.B. Wohnungsbaugesellschaft, Wirtschaftsgesellschaft etc.) und Bürger/innen.
Verwaltungsinterne Zuständigkeiten	Die inhaltliche Bearbeitung der Schwerpunktthemen des Demografiekonzepts erfolgt federführend durch das Dezernat, das thematisch am stärksten berührt ist. In der dezernatsübergreifenden Arbeitsgruppe „Demographischer Wandel“ werden die Ergebnisse zusammengestellt und Handlungsschwerpunkte (inkl. Umsetzungsvorschlägen) erarbeitet. Verwaltungsvorstand und Rat entscheiden über Konzepte und Maßnahmenkataloge. Koordinierung und Steuerung des Gesamtprozesses in der Verwaltung obliegen der Demografiebeauftragten.
Zentrale Themen	▪ Integrations- und Migrationspolitik („Wir fördern Integration!“) ▪ Kinder- und Familienpolitik („Wir werden die familienfreundlichste Stadt in NRW!“) ▪ Stadtentwicklung („Wir wohnen zukunftsfähig!“) ▪ Bildung und Qualifizierung („Wir lernen lebenslang!“) ▪ Alten- und Gesundheitspolitik („Wir gehen fit in die Zukunft!“) ▪ Wirtschaftsförderungspolitik („Wir wirtschaften für die Zukunft!“)
Ausgewählte Projekte	Bearbeitung der sechs strategischen Handlungsziele (siehe oben): ▪ „Wir wohnen zukunftsfähig“ wurde 2007/2008 bearbeitet, die Ergebnisse wurden 2008 beschlossen. Inhaltlich wurde der Prozess mit dem „Masterplan Wohnen“ verknüpft. ▪ „Wir fördern Integration“ wird aktuell abgeschlossen, Ergebnis des breit angelegten Prozesses ist ein Integrationskonzept, das deutlich über den demografischen Aspekt hinausgeht. ▪ Die Bearbeitung der anderen vier Handlungsschwerpunkte erfolgt sukzessive. Ergänzend ist auf der teilräumlichen Ebene das Projekt „Räume der Zukunft“ als quartiersbezogener Ansatz zu nennen.
Öffentlichkeitsarbeit	Ausgeprägte Öffentlichkeitsarbeit, u.a. Workshops für Verwaltung, Politik und externe Akteure sowie Veranstaltungen, Tagungen und Kongresse zu Themen mit Demografiebezug. Direkte Einbindung verwaltungsexterner Akteure bei der Bearbeitung der sechs Handlungsziele sowie Projekte wie „Räume der Zukunft“. Ausgewählte Teilprozesse und -ergebnisse werden in der Publikationsreihe „Zukunft Stadt – Demographischer Wandel in Bielefeld“ veröffentlicht.
Bürgerbeteiligung	Die Einbindung der Bürgerschaft erfolgt je nach Prozessaufbau bei der Bearbeitung der sechs Handlungsziele, darüber hinaus erarbeiteten Bürgerinnen und Bürger im Rahmen einer Zukunftswerkstatt ihre eigenen Zukunftsvorstellungen.
Datenbasis und Monitoring	Die Datenbasis der Prognose bilden die „Vorausschätzungen zur zukünftigen Entwicklung der Haushalts- und Bevölkerungsstruktur in Bielefeld bis 2050“ der Universität Bielefeld. Für die Erhebung aktueller Daten und die Fortführung der Statistiken ist das Amt für Statistik und Stadtforschung im Dezernat des Oberbürgermeisters zuständig. Die flächendeckende Erhebung und Prognose kleinräumiger Daten für Stadtteile, Quartiere und Sozialräume befinden sich dort in Planung, ein kontinuierliches Datenmonitoring wurde bisher nicht etabliert.
Besonderheiten	„Demographische Entwicklungsplanung“ als strategischer Gesamtprozess, der in den einzelnen Dezernaten umgesetzt wird; Innovationspreis des Landes NRW für das Demografiekonzept.

3.2 Dresden

Trends und Rahmenbedingungen

Die Stadt Dresden hat innerhalb Ostdeutschlands eine besondere Stellung, da sie zu den wenigen wachsenden Städten zählt. Am 31. Dezember 2008 lebten in der Stadt Dresden 506.628 Einwohner mit Hauptwohnsitz und 9.214 Einwohner mit Nebenwohnsitz. Damit hält der seit 2000 zu verzeichnende positive Trend der Bevölkerungsentwicklung weiterhin an. Zum Bevölkerungswachstum trugen mehrere Faktoren bei (vgl. Landeshauptstadt Dresden 2009):

- Die Anzahl der Geburten nahm in den letzten Jahren zu, und die Zahl der Gestorbenen blieb ungefähr auf gleichem Niveau, sodass im Jahr 2007 erstmals seit 1966 wieder mehr Geburten als Sterbefälle registriert werden konnten.
- Seit dem Jahr 2000 ist ein positiver Wanderungssaldo zu beobachten. Nachdem 2005 und 2006 durch die Einführung der Zweitwohnungsteuer im Zusammenwirken mit der Fortgeltung der Zahlung von Umzugsbeihilfe für Studierende ein deutlich höherer Wanderungsgewinn als in den Vorjahren zu verzeichnen war, ging dieser 2007 wieder zurück, lag aber mit 5.432 Einwohnern noch deutlich über dem der Jahre 2000 bis 2004.
- Die Zahl der Einwohner mit Nebenwohnsitz sank im Zusammenhang mit der Einführung der Zweitwohnungsteuer seit 2005 um zirka 13.500.

Mit Blick auf die Altersverschiebungen sind für Dresden massive Veränderungen zu erwarten: Die Altersgruppe der über 75-Jährigen wird sich vom Jahr 2000 bis zum Jahr 2020 nahezu verdoppeln. Alterung und damit verbundene Themen wie Wohnen für ältere Menschen sind infolgedessen in Dresden von herausragender Bedeutung. Die Fachkräftesituation ist ein weiteres Schwerpunktthema.

Während die Stadt Dresden wächst, nimmt in den meisten Umlandgemeinden von Dresden die Bevölkerungszahl ab. Für die Stadt-Umland-Region Dresden wurde 2008 eine kleinräumige Bevölkerungsprognose 2021 erarbeitet. In deren Ergebnis muss in den Umlandgemeinden insgesamt mit einer Reduzierung der Einwohnerzahl um fünf Prozent gerechnet werden, während die Stadt Dresden eine Erhöhung der Einwohnerzahl um knapp fünf Prozent erwarten kann.

Die Entwicklung in den verschiedenen Altersgruppen fällt auch in der Stadt-Umland-Region sehr differenziert aus. So ist in allen Kommunen mit einer Zunahme der Anzahl der über 65-Jährigen zu rechnen, während die Anzahl der 15- bis 45-Jährigen abnimmt.

Organisation und Steuerung

Die Beschäftigung mit dem demografischen Wandel erfolgt in Dresden im Rahmen der integrierten Stadtentwicklungsplanung. Das Integrierte Stadtentwicklungskonzept, vom Dresdner Stadtrat im Jahre 2002 im Zuge der Vorbereitung auf das Bund-Länder-Programm Stadtumbau Ost beschlossen, bildet dafür eine wesentliche Grundlage. Die Koordinierung der konzeptionellen und projektbezogenen Arbeiten liegt im Stadtplanungsamt, Abteilung Stadtentwicklungsplanung, wobei insbesondere mit den Fachbereichen Wirtschaft und Soziales eine Zusammenarbeit angestrebt wird. Eine gesonderte Arbeitsgruppe oder Stabsstelle für den demografischen Wandel wurde in Dresden nicht ins Leben gerufen. Für den Prozess der integrierten Stadtentwicklungsplanung existiert eine zentrale Steuerungsgruppe, die bei Erfordernis einbezogen bzw. tätig wird.

Ziele, Konzepte und Aktivitäten

In Dresden gibt es zum demografischen Wandel kein explizites Leitbild und auch kein gesondertes Handlungskonzept. Für den demografischen Wandel relevante konzeptionelle Ansätze und Leitlinien bzw. Zielstellungen werden überwiegend im Kontext der Umsetzung des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes erarbeitet. So hat Dresden ein vom Stadtrat beschlossenes räumliches Leitbild Stadtumbau mit der Doppelstrategie der gezielten baulichen Wachstums- und Schrumpfsteu-erung. Im Mittelpunkt des Leitbilds steht die kompakte Stadt mit einem funktionsfähigen und attrakti-ven Stadtzentrum. Die Wachstumspotenziale werden deshalb auf Erhalt, Vitalisierung und weitere Verdichtung der traditionellen städtischen Strukturen gelenkt. Der Schrumpfungsprozess wird ge-nutzt, um die Ausuferungen in das landschaftliche Umland zu stoppen, eine Entdichtung in den Randzonen der Stadt zu bewirken und das Stadtgefüge mithilfe großräumiger grüner Einschnitte im Inneren gezielt neu zu gliedern und aufzuwerten. Das Leitbild ist im aktuellen Flächennutzungsplan verankert und bildet die Grundlage dafür, dass Dresden räumlich differenzierte Strategien zum Um-gang mit Brachen und Leerständen entwickelt.

Dresden hat im Rahmen der Vorbereitung und Umsetzung des Stadtumbaus im Jahr 2002 das Integ-rierte Stadtentwicklungskonzept (INSEK) mit Zielen der Stadtentwicklung und Ausweisung von ge-samtstädtischen Problem- und Handlungsfeldern sowie einer Prioritätensetzung für die entwicklungs-relevanten Stadtteile vorgelegt. Oberste Priorität hat die Entwicklung der Innenstadt, welche 2007 durch den Beschluss des Planungsleitbilds Innenstadt bekräftigt wurde. Das Planungsleitbild Innen-stadt enthält acht Leitthesen zur Stadtentwicklung (z.B. Innen- vor Außenentwicklung, vielfältige Nutzungsmischung in der Stadt der kurzen Wege, urbanes Stadtzentrum und hochwertige Grünräu-me, Arbeitsteilung zwischen Stadtzentrum und Quartieren). Die Leitthesen sind mit einer Prioritäten-setzung unterlegt und werden durch Maßnahmen konkretisiert.

Regelmäßige Stadtentwicklungsberichte tragen dafür Sorge, dass Ziele und Handlungserfordernisse kontrolliert und fortgeschrieben sowie aktuelle Entwicklungen, einschließlich der Auswirkungen des demografischen Wandels (z.B. Veränderungen der Altersstruktur der Bevölkerung), beobachtet werden. Gegenwärtig wird beispielsweise der Flächennutzungsplan unter Berücksichtigung des Leitbildes Stadtumbau neu aufgestellt. Im Zuge dessen sollen die Ziele der Stadtentwicklung modi-fiziert werden (u.a. Innenentwicklung vor Außenentwicklung, Standortaufwertung, Effektivität der Infrastruktur).

Der Stadtentwicklungsbericht 2006 enthält ein eigenes Kapitel zu Stadtentwicklung und demografi-schem Wandel. Darin erfolgt eine knappe Auseinandersetzung mit den Prozessen des demografi-schen Wandels einschließlich Ableitung konkreter Handlungsfelder für die Bereiche Flächennut-zungsplan/Stadtumbau/Wohnungsmarkt, soziale Infrastruktur, technische Infrastruktur/Verkehr, Wirt-schaft und Arbeitsmarkt sowie Kommunalfinanzen. In der kurzfristig anstehenden Fortschreibung des INSEK soll der demografische Wandel explizit thematisiert und bearbeitet werden.

Darüber hinaus sind in Dresden für den Umgang mit dem demografischen Wandel das Konzept zur Vorhaltung von Wohnungen für Einkommensschwache, die Leitlinien für die Behindertenarbeit, das Aktionsprogramm „Gesundes und aktives Altern in Dresden“, der Einsatz städtischer Mittel zur Wohnungsanpassung und als Baukostenzuschuss für barrierefreie Wohnungen sowie das Konzept zur Integration von Migranten relevant. Diese Konzepte, Programme und Leitlinien wurden politisch beschlossen und werden mit Blick auf Zielerreichung und Umsetzung kontrolliert.

Zudem hat die Stadt eine Studie zur Nahversorgung in Stadtrand- und ländlichen Bereichen in Auftrag gegeben. Die Ergebnisse der Studie sollen dazu beitragen, dass Planungsgrundlagen ge-schaffen, unterversorgte Bereiche ermittelt, Maßnahmen zur Situationsverbesserung bestimmt und ein interkommunales Abstimmungsverfahren eingeleitet werden. Die in der Studie vorgeschlage-nen Maßnahmen richten sich unter anderem auf die Erweiterung des Sortiments in bestehenden Betrieben, die Neuansiedlung kleinflächiger Lebensmittelhändler und ein interkommunales Ab-

stimmungsverfahren bei Neuansiedlung ab 700 m² Verkaufsfläche. Die Umsetzung erweist sich gegenwärtig als schwierig, da nicht alle betroffenen Kommunen das interkommunale Abstimmungsverfahren unterstützen.

In einem weiteren Projekt widmet sich die Stadt-Umland-Region der Einflussnahme auf die Wohnraumversorgung älterer Menschen. Die Kommunen haben mit Vertreterinnen und Vertretern der lokalen Wohnungswirtschaft entsprechende konkrete Maßnahmen ausgearbeitet, die von der Klärung von methodischen Fragen zur Bedarfsermittlung bis zur Erarbeitung einer Beispielsammlung für altengerechten Wohnungsumbau reichen.

Darüber hinaus ist die Kinderbetreuung in der Stadt-Umland-Region ein Thema, das mit Blick auf die Bevölkerungsentwicklung an Relevanz gewinnt. Gegenwärtig fehlt es an Kindertageseinrichtungen. Angesichts dieser Ausgangslage sollen künftige Handlungsschwerpunkte in der Umsetzung von Maßnahmen der Bildung und Qualifikation, im Ausbau des Betreuungsangebots in Kindertageseinrichtungen sowie in der Seniorenarbeit und Altenhilfe liegen.

Kommunikation und Kooperation

Für die Bekanntmachung und öffentliche Diskussion des Themas sowie die Information und Einbindung verschiedener Akteursgruppen (Bürgerschaft, Akteure aus verwaltungsexternen Bereichen und der regionalen Ebene) hat die Stadt eine Reihe von Veranstaltungen und Workshops durchgeführt. Auf einem Workshop „Demografischer Wandel“ im Jahr 2006 wurden Fragen der zukünftigen Stadtentwicklung mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Kunst, Kultur und Behörden, mit Bürgerinnen und Bürgern, Vereinen und Verbänden der Stadt diskutiert. Die Bereiche Bildung und Arbeitswelt, Wohnen und Wohnumfeld, soziale und kulturelle Infrastruktur, Sport und Freizeit sowie Mobilität standen hierbei im Mittelpunkt. Dieser Workshop war Bestandteil der Veranstaltungsreihe „Vision Dresden“ des Stadtplanungsamtes zum 800. Dresdner Stadtjubiläum.

Um explizit für die Themenschwerpunkte „Wohnen“ und „Wohnen im Alter“ zu sensibilisieren, wurde 2008 ein Workshop unter Teilnahme von Kommunalvertreterinnen und -vertretern sowie örtlicher Wohnungswirtschaft durchgeführt. Auf diesem wurden sowohl städtebauliche Herausforderungen und Perspektiven erörtert (Schrumpfungs- und Alterungsprozesse als Rahmenbedingungen für die Stadtentwicklung, Wohnbedürfnisse und wichtige Umweltattribute im Alter, Gestaltung familien- und altengerechter Stadtquartiere, Instrumente und Perspektiven der Stadt- und Quartiersentwicklung), als auch Erfahrungsberichte und neue Ansätze (Projekt „Alter Leben“) diskutiert. Des Weiteren besteht mit fünf bisher veranstalteten Workshops zur Wohnungsmarktentwicklung in den Jahren 1993, 1997, 2000, 2004 und 2008 in Dresden eine gute Tradition, in regelmäßigen Abständen wichtige Akteure des Dresdner Wohnungsmarktes, der Stadtverwaltung und der Wissenschaft zusammenzuführen und gemeinsam über den erreichten Stand und die zukünftigen Aufgaben der Wohnungsmarktentwicklung in der Landeshauptstadt zu diskutieren.

Eine explizite Beteiligung der Bürgerschaft erfolgt über (fach-)öffentliche Veranstaltungen hinaus im Rahmen der Umsetzung der Bund-Länder-Programme Stadtumbau und Soziale Stadt (z.B. Bürger-, Stadtteilbüros, Quartiersmanagement in Gebieten Soziale Stadt, teils räumliche Werkstattgespräche, Moderationsverfahren auf Brachen mit unterschiedlichen Eigentümern).

Die regionale Ebene spielt für die Befassung mit dem demografischen Wandel in Dresden eine wichtige Rolle. Im Rahmen des EU-Projektes „Via Regia plus“ werden Handlungsstrategien für den demografischen Wandel in der Stadt-Umland-Region Dresden erarbeitet. Übergreifende, strategische Arbeitsschwerpunkte sind die Verbesserung der Erreichbarkeit durch die Entwicklung eines nachhaltigen Verkehrssystems, die Stärkung der Korridorknoten als „Motoren“ der Entwicklung

sowie die Aktivierung touristischer Potenziale. Der Projektbaustein, an dem Dresden konkret beteiligt ist, soll dazu beitragen, dass auf der Grundlage der Bevölkerungsprognose für ausgewählte regionale Handlungsfelder und auf Basis weitergehender Analysen geeignete regionale Maßnahmen oder Konzepte zum Umgang mit den demografischen Veränderungen in der Region entwickelt werden (siehe unter Monitoring und Evaluation). Diese sollen als gute Praxis für die Partner im Projekt Via Regia plus dienen.

Für eine Sensibilisierung und Diskussion im regionalen/europäischen Kontext (Deutschland/Polen) wurde darüber hinaus das Forschungsprojekt „Der demographische Wandel und seine Auswirkungen auf die Städte und Gemeinden der Euroregion Elbe/Labe“ – mit den Schwerpunkten Berufsausbildung, Studium sowie Probleme und Potenziale der Region – durchgeführt. In diesem Rahmen wurden 1.545 deutsche und polnische Schülerinnen und Schüler befragt und die Ergebnisse der Befragung 2009 im Rahmen eines Workshops präsentiert. Die Berufs- und Studienwünsche insbesondere der deutschen Schülerinnen und Schüler gehen in Richtung Wirtschaft und Verwaltung, Gesundheitswesen sowie Technik- und Elektronikausbildungen. An dem Projekt beteiligt waren die Technische Universität Dresden, Institut für Geographie, die Universität Usti nad Labem, Lehrstuhl für Geographie, und die Landeshauptstadt Dresden, Stadtplanungsamt.

Datenverfügbarkeit, Monitoring und Evaluation

Im Rahmen des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts (INSEK 2000) liegt eine umfassende Ist-Analyse einschließlich eines ansatzweise dargestellten Demografiemonitorings/Indikatorensystems vor. Zudem werden im Stadtentwicklungsbericht 2009 übergreifende Themenbereiche – Wohnen/Flächennutzung, Soziales/Kultur, Gesellschaft/Bevölkerung, Mobilität/Verkehr, Wirtschaft und Umwelt/Natur – mit verschiedenen Qualitätszielen unterlegt und Indikatoren zur Messung der Zielerreichung zugeordnet. Für die Datenlage in Stadt und Region sind des Weiteren die jährliche Fortschreibung der gesamtstädtischen und kleinräumigen Bevölkerungsprognose für die Stadt Dresden und das fünfjährliche Monitoring der Bevölkerungsentwicklung in der Stadt-Umland-Region Dresden relevant. Letzteres wurde durch das Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung Dresden erstellt. Dieses entwickelte zudem ein fachübergreifendes Monitoringsystem für Stadterneuerungs- und Problemgebiete auf kleinräumiger Ebene zur Darstellung von Indikatoren für Lebensqualität.

Gegenwärtig wird unter Beteiligung von 17 Gemeinden ein Monitoringsystem zur Bevölkerungsentwicklung in der Stadt-Umland-Region erarbeitet. Dieses soll einen Beitrag zum frühzeitigen Aufzeigen von Trends bzw. Trendveränderungen und zur Gegenüberstellung der tatsächlichen mit den prognostizierten Bevölkerungsbewegungen leisten. Diese Aktivität erfolgt im Rahmen des Projektes „Via Regia plus“ (siehe unter Kommunikation und Kooperation).

Kurzprofil Dresden

Bundesland	Sachsen							
Siedlungsstruktureller Gemeindetyp (BBSR 2008)	Größere Kernstadt in hochverdichtetem Agglomerationsraum							
Bevölkerung am 31.12.2008 (Hauptwohnsitz) ¹	506.628 Person, davon 51,3 Prozent Frauen							
Bevölkerungsentwicklung 2000–2008 ¹	+ 7,26 Prozent							
Erwartete Bevölkerungsentwicklung bis 2025, absolut und im Vergleich zu 2008 in % ¹	523.000 Personen, + 3,2 Prozent							
Altersstruktur 2008 nach Altersklassen, Angaben in Prozent ¹	0-5	6-17	18-26	27-44	45-64	65-79	80+	
	5,6	7,5	15,0	26,2	23,7	16,9	5,1	
Durchschnittsalter 2008 und Prognose 2025 ¹	43,1 Jahre bzw. 45,3 Jahre							
Haushaltsstruktur am 31.12.2008: Haushalte mit ... Personen (in Prozent) ¹	1 Pers.	2 Pers.	3 Pers.	4 Pers.	5 Pers. und mehr			
	48,5	31,2	12,1	6,4	1,8			
Durchschnittliche Haushaltsgröße 2008 ¹	1,82 Personen pro Haushalt							
Ausländeranteil 2008 (insgesamt)	3,9 Prozent							
Wanderungssaldo 2007 sowie summierte Salden 2000 bis 2007 (insgesamt und nach Altersklassen) ²		insgesamt	Alter in Jahren					
			bis 17	18-24	25-29	30-49	50-64	65+
	2007	5.432	-45	4.915	448	-264	135	243
	Summe 2000 bis 2007	35.622	-1.602	29.793	7.731	-2.641	512	1.829
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort (30.6.2007) ²	218.971 Personen, davon 50,7 Prozent Frauen							
Pendlersaldo (30.6.2007) ²	47.338 Personen							
Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren 2007, insgesamt und nach Sektoren (in Prozent) ²	insgesamt	primärer Sektor		sekundärer Sektor		tertiärer Sektor		
	k.A.	k.A.		k.A.		k.A.		
Arbeitslosenquote 2007 (insgesamt) ²	14,1 Prozent							
Arbeitslosenquote 2008 (unter 25 Jahre alt) ²	k.A.							
SGB II-Quote 2007 ³	15,0 Prozent der Bevölkerung unter 65 Jahren erhalten Leistungen nach SGB II							
Schulabschlüsse 2008 (in Prozent) ²	Hauptschule	Realschule		Abitur bzw. Fachhochschulreife		kein Abschluss		
	7,3	41,5		43,2		8,0		

Datenquellen:

¹ Stadt Dresden: Kommunale Statistikstelle

² Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Regionaldatenbank

³ Bertelsmann Stiftung: Datenbank „Wegweiser Kommune“.

Aktivitäten zum demografischen Wandel	Weder explizites Handlungskonzept noch Leitbild zum demografischen Wandel; stattdessen Einbettung der Aktivitäten in den Stadtumbau: ▪ Dresden hat ein vom Stadtrat beschlossenes räumliches Leitbild mit der Doppelstrategie der gezielten baulichen Wachstums- und Schrumpfungssteuerung (= Leitbild Stadtumbau). ▪ Integriertes Stadtentwicklungskonzept (2002) mit Zielen der Stadtentwicklung und Ausweisung von gesamtstädtischen Problem- und Handlungsfeldern sowie Prioritätensetzung für die entwicklungsrelevanten Stadtteile. Regelmäßige Aktualisierung der Ziele und Handlungserfordernisse in Stadtentwicklungsberichten. Stadtentwicklungsbericht 2006 enthält eigenes Kapitel zu Stadtentwicklung und demografischem Wandel. Entwicklung von Handlungsstrategien für den demografischen Wandel in der Stadt-Umland-Region Dresden (EU-Projekt Via Regia plus)
Initiator / Beteiligte / Akteure	Koordinierung im Stadtplanungsamt (Fokus Stadtumbau), keine expliziten Akteure für demografischen Wandel
Verwaltungsinterne Zuständigkeiten	Keine AG und keine Stabsstelle für demografischen Wandel Arbeitsteilung innerhalb der Verwaltung je nach Zuständigkeit Erarbeitung von Konzepten durch die Verwaltung in ämterübergreifender Zusammenarbeit, Beschlüsse und Kontrolle durch die Politik. Beispiele: ▪ Konzept zur Vorhaltung von Wohnungen für Einkommensschwache ▪ Leitlinien für die Behindertenarbeit ▪ Aktionsprogramm: Gesundes und aktives Altern in Dresden ▪ Einsatz städtischer Mittel zur Wohnungsanpassung und als Baukostenzuschuss für barrierefreie Wohnungen ▪ Konzept zur Integration von Migranten
Zentrale Themen	Auseinandersetzung mit den Prozessen des demografischen Wandels einschließlich der Ableitung konkreter Handlungsfelder für die Bereiche ▪ Flächennutzungsplan/Stadtumbau/Wohnungsmarkt ▪ Soziale Infrastruktur ▪ Technische Infrastruktur/Verkehr ▪ Wirtschaft und Arbeitsmarkt ▪ Kommunalfinanzen. Bislang v.a. Aktivitäten als Reaktion auf die Zunahme älterer Menschen
Ausgewählte Projekte	Verschiedene Projekte im Rahmen der Umsetzung des Stadtumbaus
Öffentlichkeitsarbeit	Workshop „Demografischer Wandel“ (Oktober 2006): Diskussion von Fragen der zukünftigen Stadtentwicklung mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Kunst, Kultur und Behörden, mit Bürgerinnen und Bürgern, Vereinen und Verbänden der Stadt Workshop „Wohnen“ (mit Arbeitsgruppe „Wohnen für Ältere“) (2008) Workshop „Euroregion/Demografischer Wandel“ (2009) Fünf Workshops zur Wohnungsmarktentwicklung (1993, 1997, 2000, 2004, 2008)
Bürgerbeteiligung	Im Rahmen von Stadtumbau und Sozialer Stadt: ▪ Bürger-Stadtteilbüros ▪ Quartiermanagement in Soziale-Stadt-Programmbereichen ▪ Teilräumliche Werkstattgespräche ▪ Moderationsverfahren auf Brachen mit Eigentümern
Monitoring	Aktuell: Erarbeitung eines Monitoringsystems zur Bevölkerungsentwicklung in der Stadt-Umland-Region (Beteiligung von 17 Gemeinden) Integriertes Stadtentwicklungskonzept (INSEK 2000) mit umfassender Ist-Analyse einschließlich Demografiemonitoring/Indikatorensystem
Besonderheiten	Enge Verknüpfung des demografischen Wandel mit Stadtumbau Entwicklung von Handlungsstrategien als Antwort auf den demografischen Wandel unter besonderer Beachtung der Siedlungsentwicklung in der Stadt-Umland-Region Dresden

3.3 Gera

Trends und Rahmenbedingungen

1988 hatte die Stadt Gera mit knapp 135.000 Einwohnern ihre höchste Einwohnerzahl. Wichtigste Ursache waren Wanderungsgewinne durch den Zuzug von Industrie- und Bergbaubeschäftigten. Bestimmende Branchen waren bis zum Strukturwandel der 1990er-Jahre Textilmaschinenbau, Textilindustrie, Maschinenbau, Elektronik und Feinmechanik/Optik. Aus den einst strukturbestimmenden Unternehmen sind einige Nachfolgeunternehmen mit wesentlich geringerem Beschäftigtenbesatz in geringerer Branchenvielfalt entstanden (insbesondere Automobilzulieferung, Präzisionsmechanik, Maschinenbau sowie Umweltdienstleistungen). Die Zahl der industriellen Arbeitsplätze wurde innerhalb weniger Jahre von ca. 30.000 auf 3.000 reduziert. Vor allem größere mittelständische Unternehmen im produzierenden Gewerbe sind in Gera nur wenige vorhanden. Die Strukturprobleme wirken sich auch auf den Arbeitsmarkt aus. Die Arbeitslosenquote betrug im April 2010 14,1 Prozent (vgl. <http://www.gera.de/fm/sixcms/193/Arbeitsmarkt%20April%202010.pdf>).

Vor allem infolge dieser wirtschaftsstrukturellen Umbrüche verlor Gera erheblich an Einwohnern. Ende 2008 hatte die Stadt 98.217 Einwohner mit Hauptwohnsitz, zuzüglich Einwohner mit Nebenwohnsitz lag die Zahl bei 104.535 Einwohnern. Die Bevölkerungsverluste sind vor allem auf das Geburtendefizit und den anhaltend negativen Wanderungssaldo zurückzuführen. Die stärksten Wanderungsbewegungen gibt es in der Gruppe der 16- bis 35-jährigen. Die Einschnitte in der Einwohnerentwicklung führten zu einem deutlichen Anstieg des Durchschnittsalters in Gera, es stieg zwischen 1995 und 2008 um ca. 6,5 Jahre auf 46 Jahre (vgl. Stadt Gera 2009a).

Zentrales Ziel von Politik und Stadtentwicklung ist es daher, die Einwohnerzahlen zu stabilisieren. Vor allem junge Menschen sollen für Gera gewonnen werden, z.B. über ein entsprechendes Angebot an Ausbildungs- und Arbeitsplätzen, über einen gut funktionierenden Nahverkehr und weitere Angebote (Wohnen, Einkaufen, Kultur, Bildung, Sport, Kindereinrichtungen), die Gera als Wohn- und Arbeitsort attraktiv machen.

In der Bevölkerungsprognose 2009 der Stadt Gera wird davon ausgegangen, dass sich die Einwohnerzahl bis zum Jahr 2020 – dem Planungshorizont des aktuellen Flächennutzungsplanes – auf etwa 86.600 Einwohner mit Hauptwohnsitz verringern wird. Dennoch strebt die Stadt mit ihren stadtentwicklungspolitischen Bemühungen eine langfristige Konsolidierung der Einwohnerzahl ab 2020 in einem Korridor zwischen ca. 83.600 und 90.000 Einwohnern an. Das Thema des demografischen Wandels im Sinne der alternden Gesellschaft fließt in Gera in die Planungsannahmen ein. Zwar steigt der Anteil der Senioren, jedoch nicht ihre absolute Zahl. Ein stärkerer Zuzug älterer Menschen nach Gera findet nicht statt. Zu verzeichnen sind dagegen Zuwanderungen junger Erwachsener, vor allem aus dem unmittelbaren Umland.

Organisation und Steuerung

In Gera ist der demografische Wandel kein eigenständiges Handlungsfeld. Es gibt weder eine verwaltungsinterne Arbeitsgruppe noch eine Stabsstelle. Die Akteure der städtischen Gesamtentwicklung bearbeiten Fragestellungen des demografischen Wandels im Gesamtzusammenhang der Planungs- und Verwaltungstätigkeit. Die Konsequenzen aus der sich ändernden Bevölkerungsstruktur stellen in einer Reihe von Planungs- und Politikfeldern implizit und indirekt eine wichtige Handlungsorientierung dar. Es gibt jeweils themenbezogene Zuständigkeiten in der Verwaltung. In den einzelnen Planungselementen spielt die demografische Entwicklung der Stadt Gera eine erhebliche Rolle. Eine Vernetzung der Ansätze erfolgt nicht, allerdings setzt sich die verwaltungsübergreifende Arbeitsgruppe „Stadtbeobachtung“ mit den derzeitigen und künftigen Veränderungen in der Stadt auseinander.

Auch ausgewählte Akteure außerhalb der Verwaltung spielen im Umgang mit den demografischen Veränderungen eine Rolle. Zu nennen sind die Wohnungsbaugesellschaften und der Verein „Ja für Gera“, der im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements viele unterschiedliche Initiativen entwickelt hat (siehe Einbindung externer Akteure). Auch die Arbeit der Wohlfahrtsverbände und der Ehrenamtszentrale sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung.

Ziele, Konzepte und Aktivitäten

Es gibt kein explizites Handlungskonzept oder Leitbild zum demografischen Wandel, jedoch eine Reihe von konzeptionellen Ansätzen, (thematischen) Leitbildern und Leitlinien, die Bezüge zu Aspekten des demografischen Wandels enthalten.

Zentraler Baustein ist das Bund-Länder-Programm Stadtumbau Ost, das im Rahmen der Städtebauförderung mit dem Ziel aufgelegt wurde, eine Stärkung der Innenstädte, eine Reduzierung des Angebotsüberhangs an Wohnraum und eine Aufwertung der von Schrumpfungsprozessen betroffenen Städte zu unterstützen. Basis für Förderanträge ist in Gera ein Konzept zur Wohnungsmarktstabilisierung, das von der Stadt und den sieben großen Wohnungsunternehmen beauftragt wurde: „Entwicklungskonzeption Wohnen (EKW)“. Inzwischen ist die planerisch beabsichtigte Wirkung einer Stabilisierung der Bevölkerung im Stadtzentrum und in der Großsiedlung Lusan-Zentrum nachweisbar, die Suburbanisierung ist dauerhaft zurückgegangen.

Ein weiterer wichtiger Baustein in der Bearbeitung der Probleme, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben, ist der aktuell erarbeitete Flächennutzungsplan (FNP). Der zweite Entwurf des FNP vom 7. Januar 2010 gibt die geplante Flächennutzung flächendeckend für das gesamte Stadtgebiet für den Zeithorizont bis 2020 vor und stellt den aktuellen Planungsstand dar. Er wurde durch den Stadtrat im Januar 2010 gebilligt.

Gegenwärtig beginnen die Arbeiten an einem Integrierten Stadtentwicklungskonzept, das einen Zeithorizont bis 2030 umfassen wird und im Jahr 2012 vorliegen soll. Basis sind u.a. das „Stadtentwicklungsprogramm Gera Innenstadt bis 2020“, die Leitlinien der Stadtentwicklung „Otto-Dix-Stadt Gera 2020“, die teilweise explizit Bezüge zu Aspekten des demografischen Wandels herstellen (z.B. Bildungsangebote für alle Generationen, Förderung von Toleranz und Weltoffenheit, altersdifferenzierte Kultur-, Sport- und Freizeitangebote), die Stadtentwicklungskonzeption von 1997 und weitere konzeptionelle Arbeiten.

Auch wenn kein Leitbild für den Umgang mit dem demografischen Wandel vorhanden ist, so gibt es eine Vielzahl von Konzepten, Leitbildern sowie konkreten Aktivitäten und Ereignissen (z.B. BUGA 2007), die die Zielrichtung für die Stadtentwicklung vorgeben – und dabei spielen auch die Entwicklung und Stärkung Geras als Zuzugsstandort eine große Rolle. Die Fördermittel für die BUGA und aus URBAN II (2000–2007) hatten erhebliche städtebauliche Wirkungen. Im Rahmen der BUGA flossen Fördermittel in Höhe von mehr als 63 Mio. Euro in knapp 70 verschiedene Projekte. Im Rahmen des Stadtentwicklungsprogramms URBAN II standen Gera etwa 20 Mio. Euro zur Verfügung. In den vergangenen zehn Jahren wurden Gesamtinvestitionen in Höhe von 550 Mio. Euro getätigt. Straßenbau, Ausbau von Rad- und Fußwegen sowie des ÖPNV, Sanierung der Bahnhöfe, Neugestaltung innerstädtischer Bereiche und Grünflächen, Modernisierung von Sportanlagen sowie die Restaurierung wichtiger Kulturstätten und Sehenswürdigkeiten haben Infrastruktur und Attraktivität der Stadt erheblich verbessert (vgl. Stadt Gera 2009b: 15).

Das Stadtmarketing-Leitbild, das in einer Entwurfsfassung (vgl. Stadt Gera 2009b) vorliegt, zielt im Kern auf Außendarstellung und -wahrnehmung der Stadt. Ziel ist es, Gera als Otto-Dix-Stadt regional, national und international zu positionieren und die Attraktivität der Stadt nach außen zu vermarkten.

Eine wichtige Rolle spielt das Schulbauprogramm, das als Investitionsprogramm mit etwa 85 Mio. Euro auf eine funktionelle und städtebauliche Verbesserung der tragfähigen Schulstandorte zielt – auch hier ist das Ziel der mittel- bis langfristigen Stabilisierung der Bevölkerungsstruktur ein wichtiger Aspekt.

Auch der Nahverkehrsplan, das Gewerbeflächenprogramm, das Museumskonzept als Teil der Kulturentwicklungsplanung (in Zusammenarbeit mit der Otto-Dix-Stiftung in der Schweiz), der Sportentwicklungsplan sowie Fachplanungen oder die Spielplatzkonzeption zielen implizit auf das Ziel der Stärkung der demografischen Basis. Das geplante Integrierte Stadtentwicklungskonzept wird alle vorliegenden Konzepte soweit wie möglich berücksichtigen und zusammenführen.

Intern ist die Verwaltungsstrukturreform 2008–2012, die im Kern auf eine effiziente und leistungsfähige Verwaltung sowie eine starke Bürgerorientierung zielt, eine wichtige Grundlage für die weitere Arbeit in der Stadtverwaltung.

Kommunikation und Kooperation

Vor allem im Kontext des Stadtumbaus Ost wird in den Stadtumbaugebieten intensiv mit den Bürgerinnen und Bürgern kommuniziert. Dafür wurden in den Großsiedlungen Lusan und Bieblach Stadtteilbüros etabliert, die eine zentrale Rolle spielen. Sie sind ein Schwerpunkt der Bürgerkommunikation und Bindeglied zwischen Bürgerschaft, Vereinen und Verwaltung und begleiten den Stadtumbauprozess. Die Gemeinwesenarbeit in den Quartieren wird von den Stadtteilmanagerinnen koordiniert, und Angebote werden vernetzt.

Die Wohnungsunternehmen sind zentrale Akteure im Stadtumbau und arbeiten eng miteinander und mit der Stadt zusammen, um die Erfordernisse aus dem Bevölkerungsrückgang „abzufedern“. In ihrem Selbstverständnis sieht sich die Wohnungswirtschaft als zentralen Akteur im Umgang mit dem demografischen Wandel. Sie erwartet in den nächsten Jahren eine weitere „Leerstandswelle“, die neue Stabilisierungskonzepte – über die bisherigen Anstrengungen hinaus – erforderlich macht. Die Situation ist geprägt durch eine weitere Alterung der Bevölkerung (und damit der eigenen Mieterinnen und Mieter) und das Fehlen adäquater Angebote für junge Menschen. Um Letztere nach Gera zu holen, versucht die Wohnungsgesellschaft GWB Angebote für Jenaer Studierende zu schaffen. In Jena gibt es nur wenige Wohnungen im preisgünstigen Segment, die studentischen Bedürfnissen entsprechen. Die GWB arbeitet dabei mit dem Studentenwerk zusammen, darüber hinaus ist eine Kooperation mit der Jenaer Wohnungsgesellschaft geplant.

Vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen beteiligt sich die GWB gemeinsam mit einer weiteren Wohnungsbaugesellschaft und der Stadtverwaltung Gera am Forschungsprojekt „Wohnen im Alter im Kontext der Stadtentwicklung – Anforderungen an eine seniorenorientierte Entwicklung des Wohnungsbestands von Wohnungsunternehmen“ des Instituts für Stadtforschung, Planung und Kommunikation der Fachhochschule Erfurt. Im Projekt werden Wohnung, Wohnumfeld, wohnungsnahe Infrastruktureinrichtungen (z.B. öffentlicher Personennahverkehr, Lebensmittelgeschäfte, Ärzte) und soziale Strukturen wie z.B. Nachbarschaft und Vereine betrachtet. Aufbauend auf den Anforderungen der einzelnen Gruppierungen innerhalb der Senioren werden Konzepte für die Bereiche Wohnformen, wohnbegleitende Dienstleistungsangebote (z.B. Pflegedienste), nichtkommerzielle Unterstützungsformen (z.B. Nachbarschaftsvereine) sowie Kooperationsmöglichkeiten zwischen Wohnungsunternehmen und Stadtentwicklung erarbeitet. Die entwickelten Konzepte sollen dann beispielhaft in Kooperation mit den Wohnungsunternehmen umgesetzt werden. Ziel ist es, einen Handlungsleitfaden für die Wohnungswirtschaft zum Wohnen im Alter zu entwerfen ([http://www.gwb-elstertal.de/pressemeldung.html?&no_cache=1&L=naduspscly&tx_ttnews\[tt_news\]=72&tx_tt_news-\[backPid\]=5&cHash=a7c76a491c](http://www.gwb-elstertal.de/pressemeldung.html?&no_cache=1&L=naduspscly&tx_ttnews[tt_news]=72&tx_tt_news-[backPid]=5&cHash=a7c76a491c)).

Der Verein „Ja für Gera“, der 2002 von Unternehmern aus Gera gegründet wurde, hat sich über ein breites Spektrum von Aktivitäten die nachhaltige Steigerung der Attraktivität und Funktionalität Geras zum Ziel gesetzt. Die Maßnahmen reichen von Marktaktionen über das Veranstellen von Musikwochen und das Realisieren von Kunstprojekten bis hin zur Initiierung und Gestaltung umfangreicher stadtentwicklungspolitischer Maßnahmen.

Seit 2007 gibt es eine Stadt-Umland-Zusammenarbeit im Rahmen einer Kommunalen Arbeitsgemeinschaft „Region Gera“. Dieser gehören 47 Städte und Gemeinden an. Es wurde ein Stadt-Umland-Konzept erarbeitet, das über eine Regionalanalyse ein regionales Leitbild sowie Maßnahmen und Projekte für die zukünftige Zusammenarbeit in der Region Gera ableitet. Handlungsfelder sind Wirtschaft (dieses Thema findet ein besonders hohes gemeinsames Interesse), Daseinsvorsorge – auch hier gibt es enge Bezüge zu Fragestellungen des demografischen Wandels –, Tourismus und Landschaftsentwicklung (vgl. Kommunale Arbeitsgemeinschaft „Region Gera“ 2008).

Monitoring und Evaluation

Die Stadt Gera verfügt über eine breite Datenbasis, es liegen kleinräumige Bevölkerungsdaten vor, 2009 wurde erstmals eine Prognose für die Gesamtstadt erstellt. Ein Monitoring wird gegenwärtig aufgebaut, da die Beobachtung der Einwohnerentwicklung der Gesamtstadt und von Teilräumen als Voraussetzung für die Zielkontrolle der Stadtentwicklung und des Stadtumbaus gesehen wird.

Kurzprofil Gera

Bundesland	Thüringen							
Siedlungsstruktureller Gemeindetyp (BBSR 2008)	Kernstadt in verstädertem Raum höherer Dichte							
Bevölkerung am 31.12.2008 (Haupt- oder Nebenwohnsitz) ¹	104.535 Personen, davon 51,8 Prozent Frauen							
Bevölkerungsentwicklung 2000–2008 ¹	- 9,5 Prozent							
Erwartete Bevölkerungsentwicklung bis 2025, absolut und im Vergleich zu 2008 (in %) ¹	84.744 Personen, - 18,9 Prozent							
Altersstruktur 2008 nach Altersklassen, Angaben in Prozent ¹	0-5	6-17	18-26	27-49	50-64	65-79	80+	
	3,9	6,9	12,0	31,4	21,6	18,5	5,7	
Durchschnittsalter 2008 und 2025 ¹	45,9 Jahre bzw. 49,6 Jahre							
Ausländeranteil 2008 (insgesamt) ¹	1,4 Prozent							
Haushaltsstruktur 2008: Haushalte mit ... Personen (in Prozent) ¹	1 Pers.	2 Pers.	3 Pers.	4 Pers.	5 Pers. und mehr			
	43,1	33,2	12,9	7,9	2,9			
Durchschnittliche Haushaltsgröße 2008 ¹	1,94 Personen pro Haushalt							
Wanderungssaldo 2007 sowie summierte Salden 2000 bis 2007 (insgesamt und nach Altersklassen) ²		insge- samt	Alter in Jahren					
			bis 17	18-24	25-29	30-49	50-64	65+
	2007	-626	-52	-256	-139	-180	-32	33
	Summe 2000 bis 2007	-9.114	-1.421	-2.791	-1.320	-3.150	-579	147
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort (30.6.2008) ²	36.589 Personen, davon 52,6 Prozent Frauen							
Pendlersaldo (30.6.2008) ²	3.492 Personen							
Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren 2007, insgesamt und nach Sektoren (in Prozent) ²	insgesamt	primärer Sektor		sekundärer Sektor		tertiärer Sektor		
	54.400 Pers.	0,6		14,9		84,7		
Arbeitslosenquote 2008 (insgesamt) ²	15,0 Prozent (Jahresdurchschnitt aller zivilen Erwerbspersonen)							
Arbeitslosenquote 2008 (unter 25 Jahre alt) ²	12,3 Prozent (Jahresdurchschnitt aller zivilen Erwerbspersonen)							
SGB II-Quote 2007 ³	19,9 Prozent der Bevölkerung unter 65 Jahren erhalten Leistungen nach SGB II							
Schulabschlüsse 2008 (in Prozent) ²	Hauptschule	Realschule		Abitur bzw. Fach- hochschulreife		kein Abschluss		
	15,4	38,0		39,3		7,3		

Datenquellen:

¹ Stadt Gera: Fachdienst Wirtschaftsförderung/Stadtentwicklung – Statistik

² Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Regionaldatenbank

³ Bertelsmann Stiftung: Datenbank „Wegweiser Kommune“.

Aktivitäten zum demografischen Wandel	Kein explizites Handlungskonzept oder Leitbild zum demografischen Wandel, es gibt jedoch eine Reihe von konzeptionellen Ansätzen, (thematischen) Leitbildern und Leitlinien, die auch Bezüge zu Aspekten des demografischen Wandels enthalten. ▪ Entwicklungskonzeption „Wohnen“ im Rahmen der Gesamtstrategie Stadtumbau (Ost) ▪ Stadtentwicklungsprogramm Gera Innenstadt bis 2020 ▪ Leitlinien der Stadtentwicklung: „Otto-Dix-Stadt Gera 2020“ mit der Leitlinie 2: „Gera – die Schule für alle Generationen“ und der Leitlinie 3: „Gera – die weltoffene, tolerante und soziale Stadt“, die Bezüge zu Aspekten des demografischen Wandels herstellen ▪ Stadtentwicklungskonzeption von 1997, geplant ist Fortschreibung als Integriertes Stadtentwicklungskonzept 2030 bis 2012 ▪ Leitbild aus URBAN II (2000–2007) für das Stadtgebiet zwischen Untermaus und Debschwitz, mit Bürgerbeteiligung, Themen: Identität und Attraktivität, Wirtschaft und Arbeitsplätze, Wohnen und Wohnumfeld, Leben – Soziales (u.a. Generationen, Familien- und Kinderfreundlichkeit, aktive Senioren, Integration, bürgerschaftliches Engagement) ▪ BUGA 2007 ▪ Stadtmarketing-Leitbild ▪ Schulbauprogramm ▪ Gewerbeflächenprogramm ▪ Museumskonzept ▪ Sportentwicklungsplan ▪ Stadt-Umland-Zusammenarbeit: Kommunale Arbeitsgemeinschaft „Region Gera“, seit 2007, Themen: Kommunale Zusammenarbeit, Wirtschaft, Daseinsvorsorge, Tourismus und Landschaftsentwicklung
Initiator / Beteiligte / Akteure	Keine spezifischen Akteure für Fragestellungen des demografischen Wandels, jeweils themenbezogene Zuständigkeiten in Verwaltung
Verwaltungsinterne Zuständigkeiten	Keine verwaltungsinterne Arbeitsgruppe und keine Stabsstelle für Fragestellungen des demografischen Wandels Arbeitsteilung innerhalb der Verwaltung (Stadtentwicklung – Wirtschaft – Soziales) je nach Zuständigkeit Rolle der Wohnungsbaugesellschaften im Stadtumbau Rolle des Vereins „Ja für Gera“ (bürgerschaftliches Engagement)

3.4 Köln

Trends und Rahmenbedingungen

In Köln verändert sich die Einwohnerzahl bis 2035 kaum, sie bleibt in etwa bei einer Million Einwohnern stabil. Allerdings werden sich Altersstruktur und Bevölkerungszusammensetzung schrittweise verändern. Die Zahl der Älteren und Hochbetagten steigt, bleibt in den Größenordnungen jedoch deutlich unter den Durchschnittswerten für Land und Bund.

Die Beschäftigungssituation in Köln ist gekennzeichnet durch eine langfristig rückläufige Entwicklung in den industriellen Kernbranchen. Allerdings ist Köln in wichtigen Wachstumsbranchen des Dienstleistungssektors für die Zukunft gut aufgestellt. Dies gilt vor allem für das Gesundheits- und Sozialwesen, die Bereiche Medien-IT, Verkehr und Nachrichtenübermittlung, das Versicherungsgewerbe, das Gastgewerbe sowie die Rechts- und Wirtschaftsberatung. In diesen Bereichen wurden in den letzten Jahren auch in größerem Maß Arbeitsplätze geschaffen. Gleichzeitig ist, vor allem durch Einpendler, eine zunehmende Höherqualifizierung und auch „Akademisierung“ des Kölner Arbeitsmarktes festzustellen.

Köln verzeichnet eine erhebliche Zuwanderung von Studierenden und Auszubildenden, die allerdings nach der Ausbildung und/oder der Familiengründung mehrheitlich die Stadt wieder verlassen bzw. in die Umlandgemeinden ziehen. Gemeinsame Aktivitäten mit der Bundesagentur für Arbeit, der Universität und den Fachhochschulen zur Werbung für den Standort sollen dazu beitragen, junge Leute nach der Ausbildung am Standort Köln zu halten. Dies ist umso notwendiger, als die Zahl der Erwerbspersonen zwischen 30 und 50 Jahren in den nächsten Jahren erheblich zurückgehen wird.

Bereits heute liegen je nach Stadtraum die Anteile von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund zwischen 40 und 80 Prozent. Diese Jugendlichen sind nur teilweise in die Stadtgesellschaft integriert. Zudem sind auch wachsende Teile der deutschen Bevölkerung nicht oder nur noch teilweise integriert. Damit gewinnen Fragen der Integration – über die Bevölkerung mit Migrationshintergrund hinaus – erheblich an Bedeutung.

Organisation und Steuerung

Das Thema des demografischen Wandels wurde bis zur Erarbeitung des „Handlungskonzepts Demographischer Wandel“ nicht breit und offensiv thematisiert. Tatsächlich gibt es jedoch in der Arbeit fast aller Dezernate seit langem Handlungsfelder und Projekte, die sich verschiedenen Aspekten des Themas zuordnen lassen. So hat die Stadt Köln z.B. zur Verbesserung der Situation und Integration von Menschen mit Migrationshintergrund ein lange Jahre praktiziertes und immer wieder weiter entwickeltes Bündel von kommunalpolitischen Maßnahmen und Initiativen initiiert. Gegenwärtig wird ein Integrationsmonitoring entwickelt, das auf dem Kölner Lebenslagen- und Integrationsbericht als fortschreibungsfähigem Berichtswesen basiert. Auch in den Bereichen Bildung, Qualifizierung, Gesundheit – bezogen auf die Zielgruppe von Kindern und Jugendlichen – gibt es eine Vielzahl von Aktivitäten, die das Spektrum von frühkindlicher Bildung über gesundheitliche Förderung und Versorgung für unter Dreijährige bis hin zum Übergangsmanagement Schule-Beruf umfassen. Hier existieren ebenfalls Verknüpfungen zur Arbeit der Wirtschaftsförderung, für die der demografische Wandel schon seit längerem ein Thema ist. Vor allem der Fachkräftemangel und die Integration von Migranten in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt spielen hier eine Rolle. Gegenwärtig wird das Einzelhandelskonzept Köln fortgeschrieben, das darauf zielt, die polyzentrische Struktur der Kölner Geschäftszentren zu stärken und Nahversorgung möglichst flächendeckend zu sichern. Auch hier gibt es eine Vielzahl von Bezügen zu den Veränderungen in Bevölke-

ungsstruktur und -zusammensetzung, so z.B. Überlegungen zu Kleinflächenkonzepten, zu Bring-services oder zu Fahrdiensten für ältere Menschen.

Demografischer Wandel ist also ein Querschnittsthema, das in verschiedenen Bereichen der Verwaltung eine wichtige Rolle spielt – ohne dass bislang jedoch der Begriff des demografischen Wandels thematisiert worden wäre. Hier hat das Handlungskonzept im Hinblick auf Sensibilisierung und Zusammenbinden eine wichtige Funktion übernommen.

Für die konkrete Erarbeitung des „Handlungskonzepts“ – angelegt als zeitlich befristetes Projekt – lag die Zuständigkeit (Federführung und Koordination) beim Amt für Stadtentwicklung und Statistik. An der Erarbeitung beteiligt waren die Dezernate Allgemeine Verwaltung, Ordnung und Recht, Finanzen, Wirtschaft und Liegenschaften, Bildung, Jugend und Sport, Soziales, Integration und Umwelt sowie das Dezernat für Stadtentwicklung, Planen und Bauen. Das Handlungskonzept wurde in vier thematisch unterschiedlichen Arbeitskreisen (Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Bildung, Bevölkerungs- und Lebensverhältnisse, Wohnen und Versorgung) in vier bis sechs Sitzungen von den Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Dezernate erarbeitet.

Auch nach Abschluss der Arbeiten am Konzept trifft sich eine Kerngruppe (Koordinator und AG-Leiter) weiterhin, um aktuelle Fragen zu besprechen (z.B. die Konzeption der Bürgerkommunikation) und das Thema in der Diskussion zu halten. Die weitere konkrete Bearbeitung erfolgt in den Fachverwaltungen. Gegenwärtig ist nicht an eine „Verstetigung“ der Bearbeitung des Themas in Arbeitsgruppen oder Ähnlichem gedacht.

Ziele, Konzepte und Aktivitäten

Der Rat hat mit Beschluss vom 29.8.2006 die Verwaltung beauftragt, „Grundlagen für ein Handlungskonzept zu den Auswirkungen des demographischen Wandels in Köln“ zu erarbeiten. Der Bericht dient als Basis, „Handlungsempfehlungen für zukünftige Strategien und Konzepte unter Berücksichtigung der einzelnen Stadtteilstrukturen sowie unter Beachtung stadtentwicklungspolitischer, bildungspolitischer, wirtschaftspolitischer und familienpolitischer Gesichtspunkte“ ableiten zu können (vgl. Stadt Köln 2009).

Im Kern handelt es sich um eine differenzierte und detaillierte soziodemografische Bedarfsanalyse, weniger um ein konkretes Handlungskonzept. Enthalten sind belastbare Prognosen zur zukünftigen Bevölkerungsstruktur, sowohl gesamtstädtisch als auch stadtteilbezogen. Wichtige Basis waren die Bevölkerungsprognose 2035 für die Gesamtstadt (2007) und die Bevölkerungsprognose 2025 für die Stadtteile (2007). Ebenso werden Aussagen zum regionalen Kontext als Basis eines integrierten Handlungskonzepts zum demografischen Wandel getroffen. Ziele sind eine Bündelung der verschiedenen Maßnahmen im Sinne einer integrierten Planung und die Verknüpfung der unterschiedlichen Bevölkerungsprognosen mit konkreten Maßnahmen der Fachpolitiken.

Der Bericht behandelt die kommunalen Handlungsfelder „Arbeitsmarkt und Beschäftigung“, „Migration und Integration“, „Bildung, Qualifizierung, Gesundheit, Kinder und Jugendliche“, „Menschen im Alter“, „Wohnen“, „Versorgung mit Waren und Dienstleistungen“ sowie „Mobilität“. Er stellt Auswirkungen des demografischen Wandels auf diese Bereiche dar und benennt – in Teilen – Handlungsbedarf aus Sicht der Fachverwaltungen. Wichtige Grundlagen sind die bisherigen Arbeiten der jeweiligen Fachverwaltungen.

Das Handlungskonzept wurde in allen Ausschüssen des Stadtrats präsentiert, diskutiert und zustimmend zur Kenntnis genommen. Auch der Oberbürgermeister, nach der Kommunalwahl im August 2009 gab es einen Wechsel an der Stadtspitze, unterstützt das Thema intensiv.

Köln legt in der weiteren Bearbeitung des demografischen Wandels einen Schwerpunkt darauf, die Voraussetzungen für gleichberechtigte Teilhabemöglichkeiten für alle Bewohner zu schaffen. Dem Handlungsfeld Bildung und der Schaffung entsprechender Bildungsangebote wird ein großer Stellenwert eingeräumt (Integration durch Bildung). Zugleich versucht die Stadt vor diesem Hintergrund, ihre Standortattraktivität zu stärken und in Kooperation mit einer Vielzahl verschiedener Akteure z.B. junge Menschen nach ihrer Ausbildung am Standort Köln zu halten. Ein „Marketing für Einwohner“, das darauf zielt, die Stadt für ihre Einwohner attraktiver zu machen, z.B. durch den Ausbau des Fachhochschulstandortes, neue Nahverkehrsstrukturen und die Schaffung von Wohnraum für unterschiedliche Ansprüche, soll verstärkt werden.

Kommunikation und Kooperation

Bestandteil des Handlungskonzepts ist eine kleinräumige repräsentative Befragung der Kölner Bevölkerung – die so genannte Demografieumfrage – zu relevanten Sachverhalten des demografischen Wandels. Versandt wurden etwa 66.000 Fragebögen. Erfragt wurden Aspekte wie Familiensituation, Familienplanung, Lebenssituation (u.a. Wohnen, Wohnzufriedenheit, Erwerbstätigkeit, Nutzung von Angeboten/Fördermaßnahmen, wirtschaftliche Lage, Zukunftsperspektive), Bildung und Bildungsverhalten, Anforderungen an das Leben im Alter (u.a. Altersvorsorge, Wohnen im Alter, Pflegeperspektive), die Bindung an Köln, das Mobilitätsverhalten (u.a. allgemeine Zufriedenheit mit Stadt/Wohnumfeld, Umzugs- beziehungsweise Fortzugsabsicht), die Standortqualität (u.a. allgemeine Zufriedenheit, Familienfreundlichkeit, Aufenthaltsqualität im Wohnviertel, Wohnungsangebot, Arbeitsplätze, Infrastrukturen), Aspekte von Integration und Zusammenleben.

Ergänzend erfolgt ab Sommer 2010 eine Befragung von Einwohnern mit Migrationshintergrund – die so genannte Integrationsumfrage – in ausgewählten Sozialräumen zu integrationsrelevanten Themen. Dazu werden durch das beauftragte Institut Interviews in vier Sprachen geführt. Erfragt werden ähnliche Themen wie in der Demografieumfrage, der Fokus liegt etwas stärker auf Aspekten der Integration und Integrationsbereitschaft (Kontakte, Teilhabe, Integrationshemmnisse, Mobilitätsverhalten, Sprachvermögen, Bindung an die Heimatkultur).

Die Ergebnisse dieser beiden Befragungen sollen in das Handlungskonzept eingearbeitet werden. Der Bericht wird dann erneut dem Rat vorgelegt, anschließend in die Fachverwaltungen zurückgegeben und in konkrete Maßnahmen umgesetzt.

Monitoring und Evaluation

Insgesamt verfügt die Stadt über eine sehr gute Datenlage („Höchstmaß an Informationen vorhanden“). Bevölkerungsprognosen für die Gesamtstadt und die Stadtteile werden regelmäßig durchgeführt. Es gibt bereits eine Vielzahl von Monitoringansätzen in unterschiedlichen Themenfeldern, die kontinuierlich fortentwickelt werden (z.B. Integrationsmonitoring, Sozialraumorientierung). Gegenwärtig wird ein Bildungsmonitoring aufgebaut.

Kurzprofil Köln

Bundesland	Nordrhein-Westfalen							
Siedlungsstruktureller Gemeindetyp (BBSR 2008)	Größere Kernstadt in hochverdichtetem Agglomerationsraum							
Bevölkerung am 31.12.2009 (Haupt- oder Nebenwohnsitz) ¹	1.020.303 Personen, davon 51,2 Prozent Frauen							
Bevölkerungsentwicklung 2000–2009 ¹	+ 0,25 Prozent							
Erwartete Bevölkerungsentwicklung bis 2025, absolut und im Vergleich zu 2009 in % ¹	1.031.800 Personen, + 1,1 Prozent							
Altersstruktur 2009 nach Altersklassen, Angaben in Prozent ¹	0-5	6-17	18-24	25-44	45-64	65-79	80+	
	5,3	10,1	8,5	33,0	25,1	13,7	4,3	
Durchschnittsalter 2009 und Prognose 2025 ¹	41,8 Jahre bzw. 43,2 Jahre							
Ausländeranteil 2009 (insgesamt) ¹	16,9 Prozent							
Haushaltsstruktur am 31.12.2009: Haushalte mit ... Personen (in Prozent) ¹	1 Pers.	2 Pers.	3 Pers.	4 Pers.	5 Pers. und mehr			
	50,0	27,6	11,4	7,7	3,4			
Durchschnittliche Haushaltsgröße 2009 ¹	1,88 Personen je Haushalt							
Wanderungssaldo 2009 sowie summierte Salden 2000 bis 2009 (insgesamt und nach Altersklassen) ²		insgesamt	Alter in Jahren					
			bis 17	18-24	25-29	30-49	50-64	65+
	2009	255	-573	6.589	1.402	-4.209	-1.692	-1.262
	Summe 2000 bis 2009	3.117	-9.257	71.931	17.732	-46.346	-16.614	-14.339
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort (30.6.2009) ²	460.210 Personen, davon 45,4 Prozent Frauen							
Pendlersaldo (30.6.2009) ²	131.174 Personen							
Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren 2008, insgesamt und nach Sektoren (in Prozent) ²	insgesamt	primärer Sektor		sekundärer Sektor		tertiärer Sektor		
	662.600 Pers.	0,2		13,8		85,9		
Arbeitslosenquote 2009 (insgesamt) ²	10,6 Prozent							
Arbeitslosenquote 2009 (unter 25 Jahre alt) ²	8,7 Prozent							
SGB II-Quote 2009 ²	14,4 Prozent der Bevölkerung unter 65 Jahren erhalten Leistungen nach SGB II							
Schulabschlüsse 2009 (in Prozent) ²	Hauptschule		Realschule		Abitur bzw. Fachhochschulreife		kein Abschluss	
	19,8		36,3		38,4		5,5	

Datenquellen:

¹ Stadt Köln: Amt für Stadtentwicklung und Statistik

² Bundesagentur für Arbeit, IT.NRW.

Aktivitäten zum demografischen Wandel	Handlungskonzept „Demographischer Wandel in Köln“ liegt seit Frühjahr 2009 vor. Das Handlungskonzept enthält vor allem eine Analyse der gegenwärtigen Situation in ausgewählten Handlungsfeldern (s.u.). Die konkrete Bearbeitung der Themen geht zu einem späteren Zeitpunkt – nach Durchführung und Auswertung von zwei Bürgerumfragen (s. Kommunikation) und einer erneuten Kenntnisnahme durch die Politik – in die Fachverwaltungen zurück. Ziele sind eine Bündelung der verschiedenen Maßnahmen im Sinne einer integrierten Planung und das Verbinden der unterschiedlichen Bevölkerungsprognosen mit konkreten Maßnahmen der Fachpolitiken. Es gibt bereits eine Reihe von Aktivitäten unterschiedlicher Fachbereiche/Dezernate, die sich – ohne dass dies bislang explizit benannt wurde – unter das „Dach“ demografischer Wandel/dem Handlungskonzept „Demografischer Wandel“ zuordnen lassen.
Initiator / Beteiligte / Akteure	Amt für Stadtentwicklung und Statistik Auslöser waren Arbeiten in der Fachkommission Stadtentwicklung des DST: Diese Arbeiten wurden zum Anlass genommen, die Politik in Köln um einen Auftrag zu bitten (über Amtsleitung und SPD-Fraktion), das Thema für Köln zu erarbeiten.
Verwaltungsinterne Zuständigkeiten	Amt für Stadtentwicklung und Statistik
Zentrale Themen	▪ Arbeitsmarkt und Beschäftigung (Schwerpunkt: Integration durch Bildung) ▪ Bildung, Qualifizierung, Kinder und Jugendliche ▪ Migration und Integration ▪ Menschen im Alter ▪ Wohnen ▪ Versorgung mit Waren und Dienstleistungen ▪ Mobilität
Ausgewählte Projekte	Verschiedene Handlungsansätze/Projekte in den Dezernaten, unabhängig von der Erarbeitung des Handlungskonzepts
Öffentlichkeitsarbeit	Als zweites Modul erfolgt – nach der Erarbeitung des Handlungskonzepts – eine Phase der Bürgerkommunikation, -konsultation und -beteiligung ▪ 2009 fand zunächst eine kleinräumige repräsentative Befragung der Kölner Bevölkerung – die Demografieumfrage – zu relevanten Sachverhalten des demografischen Wandels statt.. ▪ Ergänzend erfolgt 2010 eine Befragung von Einwohnern mit Migrationshintergrund (Integrationsumfrage) in ausgewählten Sozialräumen zu integrationsrelevanten Themen. Dazu werden durch das beauftragte Institut mit den Befragten Interviews in vier Sprachen geführt. ▪ Die Ergebnisse dieser Bürgerbefragungen sollen in das Handlungskonzept eingearbeitet werden. Der Bericht wird erneut dem Rat vorgelegt, anschließend in die Fachverwaltungen zurückgegeben und in konkrete Maßnahmen umgesetzt (im Lauf des Jahres 2010).
Monitoring	Systematische Evaluation mit Hilfe eines Monitoring, mit dem die wichtigsten Kenngrößen des demografischen und des sozialen Wandels regelmäßig dargestellt und die Wirkungen der Konzepte und Maßnahmen geprüft werden

3.5 München

Trends und Rahmenbedingungen

München kann bis zum Jahr 2020 gesichert von einem Bevölkerungswachstum ausgehen, das sowohl auf einen Wanderungsgewinn als auch auf einen Geburtenüberschuss zurückzuführen ist. Der positive Wanderungssaldo wird ausschließlich von der Gruppe der 15- bis 34-Jährigen getragen und steht im engen Zusammenhang mit der hohen wirtschaftlichen Anziehungskraft, womit auch eine stark ausgeprägte Internationalisierung der Stadtgesellschaft verbunden ist.

Hiervon profitiert wiederum die natürliche Bevölkerungsentwicklung, denn durch die Zuwanderung junger Menschen ist die Zahl derer hoch, die in die Familiengründungsphase eintreten. Dies führt auch zur vergleichsweise hohen absoluten Zahl an Geburten, die in Kombination mit niedrigen Sterberaten einen Geburtenüberschuss zur Folge hat. Von „innen“ heraus wäre München nicht reproduktionsfähig.

Die positive Bevölkerungsentwicklung führt dazu, dass die Altersstruktur nahezu unverändert bleibt und sich Jugend- und Altenquotient nicht verändern. Trotzdem sind Verschiebungen innerhalb der Altersgruppen zu erwarten. So ist davon auszugehen, dass durch das „Hineinaltern“ starker Kohorten die absolute Zahl der Hochbetagten (75+) in den nächsten Jahren um 30 Prozent ansteigt, wobei innerhalb dieser Gruppe vor allem der Anteil der Männer und der Personen mit Migrationshintergrund deutlich zunehmen wird.

Der demografische Wandel äußert sich auch in der zunehmenden Pluralisierung familialer und nicht-familialer Lebensformen sowie der Ausdifferenzierung von Lebensstilen und -lagen. Neben der Heterogenisierung tritt die Individualisierung der Stadtgesellschaft: Bereits 54 Prozent der Haushalte Münchens sind Einpersonenhaushalte.

Hinzu kommen sozialstrukturelle Veränderungen. Als große Herausforderung stellt sich die zunehmende soziale Polarisierung der Stadtgesellschaft dar. Besonders von Armut betroffen sind dabei Migranten, kinderreiche Familien und Alleinerziehende. Zukünftig ist vor allem unter der älteren Bewohnerschaft eine Zunahme der relativen Armut zu erwarten.

Infolge der sozialstrukturellen und demografischen Veränderungen entstehen auch in München neue Anforderungen an die soziale und technische Infrastruktur, das Bildungs- und Ausbildungssystem, die Gesundheitsdienstleistungen, den Städtebau und das Wohnungswesen sowie die soziale und kulturelle Integration.

Die Bemühungen der Stadt München zielen angesichts dieser Rahmenbedingungen darauf, Wachstum und Prosperität zu erhalten und gleichzeitig sozialen Ausgleich zu gewährleisten. Das Austarieren von Spaltungstendenzen zwischen Arm und Reich, Jung und Alt, Deutschen und Migranten gilt als Kernaufgabe der Stadtentwicklung. In der Befassung mit dem demografischen Wandel durch Politik und Verwaltung wird davon ausgegangen, dass die Folgen der sozialen Veränderungen an die Integrations- und Funktionsfähigkeit der Stadt München vermutlich größere Anforderungen stellen als der künftige Altersaufbau. Vor diesem Hintergrund spricht München dezidiert vom soziodemografischen Wandel.

Organisation und Steuerung

Der demografische Wandel ist in München ein Querschnittsthema der strategischen Stadtentwicklungsplanung und in die integrierte Stadtentwicklungsplanung eingebettet. Alle Aktivitäten sind unter dem Dach „Perspektive München“ verknüpft (vgl. Landeshauptstadt München 2005; 2008). Die „Perspektive München“ ist ein erstmals 1998 vom Stadtrat beschlossenes strategisches, hand-

lungsorientiertes Stadtentwicklungskonzept. Mit ihren thematischen Leitlinien und Leitprojekten bietet sie seit Ende der 1990er-Jahre einen langfristigen, flexiblen Orientierungsrahmen für die Entwicklung der Stadt. Die „Perspektive München“ versteht sich zugleich als ein Angebot zur Kooperation an alle Akteure der Stadtentwicklung.

Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung hat frühzeitig auf die Herausforderungen des soziodemografischen Wandels reagiert und eine referatsinterne Arbeitsgruppe eingerichtet. Im Jahr 2004 legte diese dem Stadtrat einen ersten Bericht zu den „Folgen des soziodemografischen Wandels für die Stadtentwicklung“ vor. Der Stadtrat beschloss 2005, das Thema in Zusammenarbeit mit den anderen Referaten weiter zu bearbeiten und ein Handlungskonzept zu entwickeln. Infolge dessen wurde eine referatsübergreifende Arbeitsgruppe „Soziodemografischer Wandel“ unter Leitung des Planungsreferats gegründet, an der das Referat für Arbeit und Wirtschaft, das Referat für Gesundheit und Umwelt, das Sozialreferat, die Stelle für interkulturelle Arbeit, das Schul- und Kultusreferat, das Kulturreferat und die Frauengleichstellungsstelle mitwirkten.

Für die Qualifizierung der verwaltungsbezogenen Arbeit jenseits der Kerngruppe und um für das Thema des demografischen Wandels innerhalb der Verwaltung zu sensibilisieren, wurde ein Schulungsprogramm erprobt. Zudem wird der fachliche Austausch in der Verwaltung über themenrelevante Workshops intensiviert.

Ziele, Konzepte und Aktivitäten

Mit Blick auf Zielsetzungen, Konzeptentwicklung sowie Umsetzung ist die Bearbeitung des demografischen Wandels in das integrierte Stadtentwicklungskonzept „Perspektive München“ eingebettet. Vor diesem Hintergrund hat München kein eigenes soziodemografisches Leitbild entwickelt. Vielmehr werden im Zuge der Umsetzung der „Perspektive München“ themenspezifische Leitlinien – beispielsweise für „Familie“, „Bildung“, „Integration“ und „Gesundheit“ – durch Fachressorts und Arbeitsgruppen erarbeitet, in einer breiten öffentlichen Diskussion erörtert und im Stadtrat beschlossen sowie anschließend veröffentlicht. Diese Leitlinien bestimmen das weitere strategische Vorgehen und identifizieren Leitprojekte und Handlungsprogramme, die für den Umgang mit dem demografischen Wandel maßgeblich sind².

Im Zuge der Umsetzung der „Perspektive München“ wurde im Jahr 2008 das Handlungskonzept „Herausforderungen des soziodemografischen Wandels für die Stadtentwicklung“ vorgelegt und mit Stadtratsbeschluss verabschiedet. Die einzelnen Teile bzw. Themenbereiche des Handlungskonzepts wurden in kleinen Arbeitsgruppen unter Mitwirkung der fachlich betroffenen Referate erstellt. Koordination und abschließende Zusammenstellung oblagen der Arbeitsgruppe „Soziodemografischer Wandel“ im Referat für Stadtplanung und Bauordnung.

Im soziodemografischen Handlungskonzept werden als Handlungserfordernisse für die Stadtentwicklung acht Themenfelder identifiziert:

- Siedlungsentwicklung, Wohnungsmarkt, Region,
- Mobilität im Alter,
- Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Bildung,
- soziale Infrastruktur,
- Gesundheit und Pflege,
- interkulturelle Stadtentwicklung,
- Generationenbeziehungen und bürgerschaftliches Engagement,
- Kunst und Kultur.

² Zu den Leitlinien s. <http://www.muenchen.de/Rathaus/plan/stadtentwicklung/perspektive/leitlinien>

Die Prioritäten des soziodemografischen Handlungskonzepts bilden darauf abgestimmt folgende Themen: Investitionen in Bildung, Qualifizierung und Arbeitsmarkt, die Stärkung der Familien mit Kindern, die Verbesserung personenbezogener Dienstleistungen und die Anpassung der Infrastrukturen an die Altersverschiebungen, die Förderung bürgerschaftlichen Engagements und der Generationenbeziehungen, die Weichenstellung in der Integrationspolitik auf Basis des kommunalen Integrationsprogramms, nachfrageorientierte Angebote am Wohnungsmarkt sowie der öffentlich geförderte Wohnungsbau, die Innenentwicklung und die Soziale Stadt. Für die konkrete Umsetzung wurden insgesamt 15 Leitprojekte im Handlungskonzept benannt, u.a. ein Konzept für die Nahversorgung, ambulant betreute Wohngemeinschaften für ältere Menschen in München, das Mehrgenerationenhaus „Unter den Arkaden“, das Projekt „JADE – Jugendliche an die Hand nehmen und begleiten“ sowie ein Projekt Gesundheitsvorsorge an Münchner Hauptschulen. Da im Zuge der gesellschaftlichen Alterung auch die Belegschaft der Stadtverwaltung altert, während sich gleichzeitig die Gewinnung von Nachwuchskräften und Fachpersonal in einem sich verschärfenden Wettbewerb um Arbeitskräfte als zunehmend schwierig erweisen wird, wurde zudem das Handlungsfeld „Personalentwicklung“ aufgegriffen. Die Stadt setzt damit ein Signal für eine zielorientierte Personalplanung und -gewinnung.

Beabsichtigt ist, das soziodemografische Handlungskonzept laufend fortzuschreiben. Darüber hinaus sind kontinuierliche „Berichte zur soziodemografischen Lage der Stadt“ vorgesehen. Ein erster Bericht soll 2012 vorgelegt werden.

Kommunikation und Kooperation

Für die Kommunikation und Umsetzung des Handlungskonzepts sowie weiterer Aktivitäten im Umgang mit dem demografischen Wandel ergreift die Stadt München vielfältige Maßnahmen, nicht nur verwaltungsintern, sondern auch auf Stadtebene sowie im interkommunalen und regionalen Zusammenhang:

- Zur Einbindung der (Fach-)Öffentlichkeit (Wissenschaft, Unternehmen) und zur Bürgerinformation werden öffentliche Veranstaltungen durchgeführt, z.B. der Münchner Zukunftsdialog unter Schirmherrschaft des Oberbürgermeisters „Älter, bunter, mehr – Soziodemografischer Wandel und Herausforderungen für die Münchner Stadtgesellschaft“.
- Zudem wurde im Jahr 2010 eine allgemeinverständliche und aktualisierte Zusammenfassung (Broschüre) des Handlungskonzepts unter dem Titel „Soziodemografisches Handlungskonzept. Herausforderungen des soziodemografischen Wandels für die Stadtentwicklung“ veröffentlicht (vgl. Landeshauptstadt München 2010).
- Der interkommunale Dialog wird durch die Mitarbeit in der Arbeitsgruppe „Demografischer Wandel“ der Fachkommission Stadtentwicklungsplanung des Deutschen Städtetages befördert.
- Basis für den Austausch im europäischen Kontext ist das Netzwerk EURO CITIES.

Monitoring und Evaluation

Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung – Stadtentwicklungsplanung baut derzeit zusammen mit dem Statistischen Amt ein Stadtteilmonitoring auf. Dieses hat unter anderem die Aufgabe, gesamtstädtische wie auch teilträumliche Aussagen zu relevanten demografischen und sozialen Entwicklungen und Prognosen zu liefern sowie Zielaussagen des Handlungskonzeptes zu evaluieren. Begleitend dazu wurde im Jahr 2010 eine Stadtteilstudie erstellt, in der alle Münchner Stadtviertel anhand ausgewählter Indikatoren zu unterschiedlichen Themenfeldern verglichen wurden, darunter auch hinsichtlich ihrer soziodemografischen Situation. Darüber hinaus gibt es themenbezogene

und raumbezogene Monitorings der Fachplanungen (z.B. Monitoring des Sozialreferats, Bildungsmonitoring, Gesundheitsberichterstattung, Integrationsberichterstattung, Bevölkerungsprognose) und künftig die oben genannten kontinuierlichen „Berichte zur soziodemografischen Lage der Stadt“.

Kurzprofil München

Bundesland	Bayern							
Siedlungsstruktureller Gemeindetyp (BBSR 2008)	Größere Kernstadt in hochverdichtetem Agglomerationsraum							
Bevölkerung am 31.12.2008 (Hauptwohnsitz) ¹	1.367.314 Personen, davon 51,4 Prozent Frauen							
Bevölkerungsentwicklung 2000–2008 ¹	+ 9,6 Prozent							
Erwartete Bevölkerungsentwicklung bis 2020 (Szenario: Planungsprognose), absolut und im Vergleich zu 2008 in % ¹	1.431.144 Personen (wohnberechtigte Bevölkerung), + 2,8 Prozent (der wohnberechtigten Bevölkerung am 31.12.2008)							
Altersstruktur 2008 nach Altersklassen, Angaben in Prozent ¹	0-5	6-17	18-25	26-45	46-64	65-79	80+	
	5,4	8,8	10,1	35,1	23,0	13,5	4,3	
Durchschnittsalter 2008 und 2020 ¹	Zu beiden Zeitpunkten: 41,5 Jahre							
Ausländeranteil 2008 (insgesamt) ¹	23,1 Prozent							
Haushaltsstruktur am 31.12.2008: Haushalte mit ... Personen (in Prozent) ¹	1 Pers.	2 Pers.	3 Pers.	4 Pers.	5 Pers. und mehr			
	54,2	24,4	11,3	7,2	2,9			
Durchschnittliche Haushaltsgröße 2008 ¹	1,86 Personen pro Haushalt							
Wanderungssaldo 2007 sowie summierte Salden 2000 bis 2007 (insgesamt und nach Altersklassen) ²		insgesamt	Alter in Jahren					
			bis 17	18-24	25-29	30-49	50-64	65+
	2007	13.607	-1.604	12.893	7.558	-1.138	-1.619	-2.483
	Summe 2000 bis 2007	102.016	-11.031	85.733	54.344	1.191	-11.435	-16.786
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort (30.6.2008) ²	673.398 Personen, davon 47,3 Prozent Frauen							
Pendlersaldo (30.6.2008) ²	189.126 Personen							
Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren 2007, insgesamt und nach Sektoren (in Prozent) ²	insgesamt	primärer Sektor		sekundärer Sektor		tertiärer Sektor		
	938.200 Pers.	0,2		17,9		81,9		
Arbeitslosenquote 2008 (insgesamt) ²	5,4 Prozent							
Arbeitslosenquote 2008 (unter 25 Jahre alt) ²	4,5 Prozent							
SGB II-Quote 2007 ³	6,6 Prozent der Bevölkerung unter 65 Jahren erhalten Leistungen nach SGB II							
Schulabschlüsse 2008 (in Prozent) ²	Hauptschule	Realschule		Abitur bzw. Fachhochschulreife		kein Abschluss		
	23,3	39,1		30,3		7,3		

Datenquellen:

¹ Stadt München: Statistisches Amt München

² Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Regionaldatenbank

³ Bertelsmann Stiftung: Datenbank „Wegweiser Kommune“.

Aktivitäten zum demografischen Wandel	2004 erster Bericht zu den Folgen des soziodemografischen Wandels für die Stadtentwicklung Stadtratsbeschluss in 2005 zur Erstellung eines Handlungskonzepts zum demografischen Wandel und Beschluss zur themenbezogenen Zusammenarbeit der Referate Handlungskonzept „Soziodemografischer Wandel“ (2008) mit Stadtratsbeschluss Handlungskonzept ist integraler Bestandteil des Stadtentwicklungskonzeptes „Perspektive München“ Erster „Bericht zur soziodemografischen Lage der Stadt“ 2012 geplant Verwaltungsinterne Arbeitsgruppe „Soziodemografischer Wandel“ Kein eigenes soziodemografisches Leitbild, sondern eingebettet in Leitlinien der „Perspektive München“
Initiator / Beteiligte / Akteure	Initiator/Steuerung: Referat für Stadtplanung und Bauordnung – Stadtentwicklungsplanung Arbeitsgruppe „Soziodemografischer Wandel“ zur Entwicklung eines Handlungskonzeptes: Planungsreferat (Leitung), unter Mitwirkung des Referats für Arbeit und Wirtschaft, des Referats für Gesundheit und Umwelt, des Sozialreferats, der Stelle für interkulturelle Arbeit, des Schul- und Kultusreferats, des Kulturreferats und der Frauen gleichstellungsstelle
Verwaltungsinterne Zuständigkeiten	Referatsinterne Arbeitsgruppe „Soziodemografischer Wandel“ (im Referat für Stadtplanung und Bauordnung – Stadtentwicklungsplanung) Umsetzung Handlungskonzept erfolgt in den Referaten in eigener Regie Arbeits- und Lenkungebene für Umsetzung Perspektive München
Zentrale Themen	Investitionen in Bildung, Qualifizierung und Arbeitsmarkt Stärkung der Familien mit Kindern Verbesserung personenbezogener Dienstleistungen und Anpassung der Infrastrukturen an die Altersverschiebungen Förderung bürgerschaftlichen Engagements und der Generationenbeziehungen Weichenstellung in der Integrationspolitik auf Basis des kommunalen Integrationsprogramms Nachfrageorientierte Angebote am Wohnungsmarkt; öffentlich geförderter Wohnungsbau, Innenentwicklung und Soziale Stadt
Ausgewählte Projekte	Insgesamt 15 Leitprojekte im Handlungskonzept Demografischer Wandel festgelegt, u.a. Konzept für die Nahversorgung, ambulant betreute Wohngemeinschaften für ältere Menschen in München, Mehrgenerationenhaus „Unter den Arkaden“, „JADE – Jugendliche an die Hand nehmen und begleiten“, Gesundheitsvorsorge an Münchner Hauptschulen
Öffentlichkeitsarbeit	Öffentlichkeitswirksame Zukunftsdialoge/Zukunftsreihe von Oktober 2009 bis Dezember 2010, z.B. „Älter, bunter, mehr – Soziodemografischer Wandel und die Herausforderungen für die Münchner Stadtgesellschaft“ (Federführung: OB)
Bürgerbeteiligung	Bürgerbeteiligung auf Stadtteilebene (Verabschiedung Leitlinien/„Perspektive München“)
Datenbasis und Monitoring	Sehr gute Datenbasis beim Statistischen Landesamt (spezielle Prognosen zum demografischen Wandel) Datengrundlage des Statistischen Amtes der Landeshauptstadt München. Es wurden für das Handlungskonzept die aktuellsten verfügbaren Zahlen verwendet. Monitoring zur sozialräumlichen Situation in den Stadtteilen im Aufbau: Referat für Stadtplanung und Bauordnung – Stadtentwicklungsplanung entwickelt derzeit zusammen mit dem Statistischen Amt ein Monitoringsystem. Monitoring der Fachplanungen vorhanden Kontinuierliches Berichtssystem zum soziodemografischen Wandel vorgesehen (ab 2012)
Besonderheiten	Demografischer Wandel ist Querschnittsthema der strategischen Stadtentwicklungsplanung Vorgehen ist integriert, alle Aktivitäten unter dem Dach „Perspektive München“ verknüpft.

3.6 Münster

Trends und Rahmenbedingungen

Münster hat eine vergleichsweise günstige Ausgangslage zur Gestaltung des demografischen Wandels. Ein Beleg hierfür sind u.a. die – laut kleinräumiger Bevölkerungsprognose der Stadt Münster – bis 2020 noch leicht wachsenden Bevölkerungszahlen. Erst zwischen 2030 und 2040 wird – seitens der Landesstatistik – ein leichter Bevölkerungsrückgang erwartet. Diese positive Ausgangslage trifft allerdings nicht auf alle Stadtquartiere gleichermaßen zu, vielmehr stehen sich schrumpfende, stabile und wachsende Stadtquartiere gegenüber. Die Stadt Münster reagiert auf diese kleinräumig disparate Entwicklung vorausschauend mit einer demografieorientierten Stadtentwicklung. Angesichts der altersstrukturellen Veränderungen im Zusammenhang mit sich unterschiedlich entwickelnden Stadtteilen schenkt Münster einer demografiesensiblen Infrastruktur- und Quartiersentwicklung besondere Aufmerksamkeit. Auch die Senioren- und Integrationspolitik der Stadt berücksichtigt die Quartiersentwicklung in besonderer Weise.

Die prognostizierte Einwohnerstabilität der Stadt hängt neben einer aktiven Familienförderpolitik ganz wesentlich davon ab, ob es Münster gelingt, zusätzliche Wanderungsgewinne als Bildungs- und Wissenschaftszentrum zu erzielen. Zielgruppen der demografieorientierten Aktivitäten sind vorrangig Studierende und Familien. Insbesondere für diese Gruppen soll Münster als attraktiver Studienort und familienfreundlicher Wohnort profiliert werden, so dass weitere Wanderungsgewinne den erkennbaren Sterbefallüberschuss kompensieren und möglichen Fortzügen entgegen gewirkt wird.

Organisation und Steuerung

In Münster liegen Organisation und Steuerung des demografischen Wandels federführend beim Amt für Stadtentwicklung, Stadtplanung, Verkehrsplanung und dort bei der Abteilung für Stadt- und Regionalentwicklung/Statistik. In der Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung/Statistik befasst sich die Fachstelle „Strategische Stadt- und Regionalentwicklung, Stadtforschung“ explizit mit dem demografischen Wandel; dort werden u.a. die Bevölkerungsprognosen und die Bürgerumfragen erarbeitet.

Seit 2004 gibt es eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe „Demografie“, die in den vergangenen Jahren sukzessive auf nunmehr 17 Fachämter ausgeweitet wurde. Sie trifft sich zwei Mal im Jahr, begleitet die Umsetzung des Handlungskonzepts und tauscht sich über demografieaffine Projekte aus den einzelnen Ämtern aus.

Die politische Spitze hat die Relevanz des demografischen Wandels frühzeitig erkannt und unterstützt das Thema nachdrücklich. Auf einer Pressekonferenz hat der Oberbürgermeister den demografischen Wandel öffentlich zum „Chefthema“ erklärt. Auch auf Dezernentenebene wird das Thema unterstützt. Bereits im Jahr 2005 hat der Rat der Stadt auf Basis eines Werkstattberichts der Verwaltung den Auftrag erteilt, ein Handlungskonzept zum demografischen Wandel in Münster zu erarbeiten. Dieses Handlungskonzept wurde nach Beteiligung aller Fachausschüsse Ende 2008 vom Rat der Stadt Münster einstimmig beschlossen (siehe unter Ziele, Konzepte und Aktivitäten).

Ziele, Konzepte und Aktivitäten

Münster geht mit Blick auf Strategien und Umsetzung des demografischen Wandels zielorientiert und konzeptionell abgestimmt vor; maßgeblich hierfür sind ein eigenes Leitbild sowie ein deziertes Handlungskonzept.

In einem breit angelegten und bürgerschaftlich orientierten „Integrierten Stadtentwicklungs- und Stadtmarketingprozess Münster“ (ISM) wurde im Jahr 2004 das zukunftsorientierte Münster-Profil „Wissenschaft und Lebensart“ erarbeitet. Die darin beschriebenen besonderen Qualitäten der Stadtentwicklung Münsters und deren Leitziele waren und sind klare Orientierungsmarken für das integrierte Leitbild „Demografie“ mit dem Titel „Münster im demografischen Gleichgewicht, attraktiv – generationengerecht – partnerschaftlich“. Kern dieses Leitbilds ist eine generationengerechte Stadtentwicklung: Die Stadt im demografischen Gleichgewicht

- basiert auf der Positionierung im Wettbewerb als „attraktive und starke Stadt in einer wachsenden Region“,
- verfolgt bezüglich des „Zusammenlebens“ und „Zusammenwirkens“ der Altersgruppen, Haushaltstypen und Lebensstile das Ziel einer „generationengerechten Stadt“ und
- strebt eine „partnerschaftliche Gestaltung des demografischen Wandels“ mit den bürgerschaftlichen bzw. zivilgesellschaftlichen Akteuren und den umliegenden Kreisen und Gemeinden an.

Leitbild und kommunale Strategie zum Umgang mit dem demografischen Wandel sind zeitlich und inhaltlich verzahnt mit dem „Leitbild ‚Migration und Integration Münster‘“ (Stadt Münster 2008).

Ebenfalls im Jahr 2004 erarbeitete die damalige Arbeitsgruppe „Demografie“ den ersten Werkstattbericht zum demografischen Wandel mit Ratsvorlage. Daraufhin erteilte der Rat der Arbeitsgruppe im Jahr 2005 den Auftrag zur interdisziplinären Erarbeitung eines Handlungskonzeptes „Demografischer Wandel“. Die Vorlage hierfür wurde im Juni 2008 in den Rat der Stadt Münster eingebracht. Auf Wunsch der im Rat vertretenen Fraktionen fand kurz darauf ein öffentliches Auftakt-Hearing mit etwa 250 Teilnehmerinnen und Teilnehmern statt. Hieran schloss sich eine umfangreiche parlamentarische Beratung an, die in einem einstimmigen Ratsbeschluss des Handlungskonzeptes und darauf abgestimmten Handlungsaufträgen mündete.

Im Handlungskonzept (vgl. Stadt Münster, Amt für Stadtentwicklung, Stadtplanung und Verkehrsplanung 2008) werden übergreifende Handlungsfelder wie „Generationengerechte Stadt“, „Integration“ und „Soziale Balance und Solidarität zwischen allen Teilen der Bürgerschaft“ hervorgehoben sowie weitere Handlungsfelder für Zielgruppen bzw. Lebenslagen entwickelt (Kinder, Jugendliche und Familien, Auszubildende und Fachkräfte, Seniorinnen und Senioren). Darüber hinaus werden Handlungsfelder formuliert, die Einwohner „festhalten“ oder „anziehen“ (z.B. Hochschulorientierte Stadtentwicklungspolitik, Wohnungspolitik/Strategische Wohnstandortentwicklung), räumliche Handlungsfelder und strategische Handlungsempfehlungen genannt (wie demografieorientierte Infrastruktur- und Quartiersentwicklung, „demografischer Schulterschluss“ zwischen Stadt und Region) sowie instrumentelle Handlungsfelder beschrieben (wie Förderung des Dialogs und des Austauschs mit der Öffentlichkeit und der Wirtschaft, Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements und Formierung strategischer Allianzen mit öffentlichen und privaten Partnern). Das Themenfeld Personalentwicklung und damit die Auseinandersetzung mit der demografischen Struktur der eigenen Verwaltung befinden sich gegenwärtig in Diskussion und Entwicklung.

Kommunikation und Kooperation

In Münster werden umfangreiche Aktivitäten auf unterschiedlichen Ebenen – kommunal, stadtreional und in der EUREGIO – für die Öffentlichkeitsarbeit und zur Kommunikation des demografischen Wandels ergriffen. Zwischen 2006 und 2008 wurde eine Workshop-Reihe in der EUREGIO zum demografischen Wandel durchgeführt, die auf die Sensibilisierung von Politik, Verwaltung und Wirtschaft unter dem Motto „Aus der Praxis für die Praxis“ zielte. Im Jahr 2006 wurde in der Stadtreion

eine Umfrage zum Thema „Wohnen“ vor dem Hintergrund des demografischen Wandels durchgeführt. Seit 2008 bemüht sich Münster in der Stadtregion (Münster und zehn Umlandkommunen) um eine stärkere interkommunale Zusammenarbeit zur demografischen Entwicklung. Mit Blick in die Zukunft soll die interregionale Kommunikation über das EUREGIO-Forum Demografie weiter verstetigt werden. Darüber hinaus wird ein Kommunikationskonzept erarbeitet, das die öffentliche Diskussion und thematische Befassung mit dem Thema verstetigen soll.

Die Stadt ergreift vielfältige Maßnahmen zur Information und Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger sowie anderer örtlicher Akteure. Auch sind die Seniorenvertretung und der Jugendrat seit Beginn der Befassung mit dem demografischen Wandel Partner der Verwaltung bei der Erörterung von Konzepten und der Abstimmung und Umsetzung von Maßnahmen. Ein zentrales Instrument für die Diskussion mit der Stadtöffentlichkeit stellen seit 2006 die „Stadtgespräche“ dar, an denen die interessierte Bewohnerschaft, die Seniorenvertretung, der Jugendrat und die Fachöffentlichkeit teilnehmen. Themen der Stadtgespräche waren beispielsweise „Mit Jung und Alt in die Zukunft“ und „Heute planen für das Wohnen von morgen“. Die Fortsetzung der Veranstaltungsreihe ist für Herbst 2010 geplant, wobei der Zielgruppen- und Quartiersbezug verstärkt beachtet werden soll.

2009 wurde zudem eine Bürgerumfrage zum Thema „Leben in Münster heute und morgen“ durchgeführt. Schwerpunktthemen der Umfrage sind „Wohnen in Münster“, „Lebensqualität der Stadt“, „Zufriedenheit mit Angeboten und Einrichtungen in Münster“ sowie „Münsters Bevölkerung im demografischen Wandel“. Die Umfrageergebnisse sollen im Oktober 2010 zielgruppenspezifisch ausgewertet und über eine Artikelserie in den Medien veröffentlicht werden. Die Gesamtschau der Ergebnisse wird danach im Internet zu finden sein. Eine erste Auswertung wurde im April 2010 in der AG Demografie der Stadt diskutiert.

Für die Sensibilisierung und Information einer breiten Öffentlichkeit wurde darüber hinaus das Handlungskonzept bürgerorientiert aufbereitet und 2009 als Broschüre mit dem Titel „Attraktiv, generationengerecht, partnerschaftlich. Münsters Handlungskonzept zum demografischen Wandel“ veröffentlicht (vgl. Stadt Münster, Amt für Stadtentwicklung, Stadtplanung und Verkehrsplanung 2009).

Datenverfügbarkeit, Monitoring und Evaluation

Bestandteile des Handlungskonzepts zum demografischen Wandel sowie der demografieorientierten Stadtentwicklung in Münster sind der Aufbau eines gut funktionierenden und langfristig angelegten Prozessmanagements mit fortlaufenden Monitoring- und Controllingaufgaben („Frühwarnsystem demografischer Wandel“) sowie eine kleinräumige Bevölkerungsprognose 2005 bis 2015 der Stadt Münster. Eine kontinuierliche Aktualisierung der planerischen Grundlagen und die notwendige Fortschreibung des Handlungskonzeptes sollen damit sichergestellt werden.

Zur Aktualisierung der demografischen Standortbestimmung sind darüber hinaus regelmäßige Berichte zur demografischen Entwicklung in Münster geplant. Im Zuge dessen soll das Handlungskonzept evaluiert und fortgeschrieben werden. Ein erster Bericht soll 2010/2011 vorliegen.

Ein Instrument, das sich gegenwärtig in Aufbau und Erprobung befindet, ist der Demografie-Check. Dieser geht auf einen Beschluss des Rates zurück, der die konzeptionelle und methodische Erarbeitung eines Verfahrensvorschlages für einen verwaltungsinternen Demografie-Check im Sinne einer Überprüfung von Vorlagen in Bezug auf deren demografische Folgeauswirkungen vorsieht. Bislang wurde hierfür in der AG Demografie ein thematisch strukturierter Zielkatalog erarbeitet, der zur Bewertung der Demografierrelevanz von Konzepten und Projekten dient. Bewertungsgrundlage sind die Ziele des „Handlungskonzeptes demografischer Wandel“. Intention des Demografie-Checks ist es, der Fachverwaltung sowie der Politik in einem kurzen inhaltlichen Abriss (ggf. als

fester Bestandteil von Vorlagen) die Konsequenzen der Planung im Kontext des demografischen Wandels und damit für die demografische Entwicklung der Stadt bzw. des Stadtteils aufzuzeigen und so gleichzeitig eine Sensibilisierung für das Thema und die mittel- bis langfristigen Folgen zu erzielen. Aus- und Aufarbeitung erfolgen dabei in Eigenverantwortung der Ämter. Der Demografie-Check wird federführend von der Abteilung für Stadt- und Regionalentwicklung/Statistik sowie in laufender Diskussion mit der AG Demografie fortgeschrieben und in den einzelnen Fachämtern erprobt.

Kurzprofil Münster

Bundesland	Nordrhein-Westfalen							
Siedlungsstruktureller Gemeindetyp (BBSR 2008)	Kernstadt in verstädertem Raum höherer Dichte							
Bevölkerung am 31.12.2009 (Haupt- und Nebenwohnsitze) ¹	282.718 Personen, davon 52,7 Prozent Frauen							
Bevölkerungsentwicklung 2000–2009 ¹	+ 1,2 Prozent							
Erwartete Bevölkerungsentwicklung bis 2015, absolut und im Vergleich zu 2005 in % ¹	271.388 Personen, +0,2 Prozent							
Altersstruktur 2009 nach Altersklassen, Angaben in Prozent ¹	0-5	6-17	18-24	25-44	45-64	65-79	80+	
	5,0	10,3	11,7	31,1	24,2	12,8	4,9	
Durchschnittsalter 2009 und 2015 ¹	40,5 Jahre bzw. 41,4 Jahre (40,9 Jahre laut Handlungskonzept)							
Ausländeranteil 2009 (insgesamt) ¹	7,5 Prozent							
Haushaltsstruktur 2009: Haushalte mit ... Personen (in Prozent) ¹	1 Pers.	2 Pers.	3 Pers.	4 Pers.	5 Pers. und mehr			
	50,5	27,6	10,4	7,9	3,5			
Durchschnittliche Haushaltsgröße 2009 ¹	1,9 Personen pro Haushalt							
Wanderungssaldo 2007 sowie summierte Salden 2000 bis 2007 (insgesamt und nach Altersklassen) ²		insgesamt	Alter in Jahren					
			bis 17	18-24	25-29	30-49	50-64	65+
	2007	626	-222	2.263	-246	-1.073	-42	-54
	Summe 2000 bis 2007	6.065	-1.868	19.647	-721	-9.246	-448	-1.299
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort (30.6.2008) ²	133.399 Personen, davon 47,9 Prozent Frauen							
Pendlersaldo (30.6.2008) ²	46.406 Personen							
Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren 2007, insgesamt und nach Sektoren (in Prozent) ²	insgesamt	primärer Sektor		sekundärer Sektor		tertiärer Sektor		
	195.500 Pers.	0,9		13,0		86,1		
Arbeitslosenquote 2008 (insgesamt) ²	6,4 Prozent							
Arbeitslosenquote 2008 (unter 25 Jahre alt) ²	5,4 Prozent							
SGB II-Quote 2007 ³	9,3 Prozent der Bevölkerung unter 65 Jahren erhalten Leistungen nach SGB II							
Schulabschlüsse 2008 (in Prozent) ²	Hauptschule	Realschule		Abitur bzw. Fachhochschulreife		kein Abschluss		
	12,8	36,3		46,4		4,6		

Datenquellen:

¹ Stadt Münster: Amt für Stadtentwicklung, Stadtplanung, Verkehrsplanung (Die kleinräumige Bevölkerungsprognose der Stadt Münster für den Prognosezeitraum 2009 bis 2020 erscheint im Herbst 2010.)

² Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Regionaldatenbank

³ Bertelsmann Stiftung: Datenbank „Wegweiser Kommune“.

Aktivitäten zum demografischen Wandel	Ämterübergreifende AG erarbeitet in 2004 1. Werkstattbericht zum demografischen Wandel mit Ratsvorlage Rat erteilt in 2005 Auftrag zur Erarbeitung eines interdisziplinären „Handlungskonzeptes demografischer Wandel“ Öffentliches Hearing zum „Handlungskonzept demografischer Wandel“ in 2008 Im Anschluss an Hearing: einstimmiger Ratsbeschluss zum Handlungskonzept mit Handlungsaufträgen Weitere Aktivitäten: ▪ Demografisches Leitbild „Münster im demografischen Gleichgewicht, attraktiv – generationengerecht – partnerschaftlich“, das mit Leitbild Integration verknüpft ist ▪ Besondere Aufmerksamkeit auf Quartiers- und Stadtteilperspektiven bei der Gestaltung des demografischen Wandels ▪ Aufbau eines indikatorengestützten Frühwarnsystems ▪ Demografie-Check
Initiator / Beteiligte / Akteure	Initiator und Steuerung: Abteilung für Stadt- und Regionalentwicklung, Statistik Verwaltungsinterne Projektgruppe zum Thema „Demografischer Wandel in Münster – Konsequenzen und Optionen für die künftige Stadtentwicklung“.
Verwaltungsinterne Zuständigkeiten	Verwaltungsinterne Projektgruppe zum Thema „Demografischer Wandel“ unter Beteiligung der Ämter Liegenschaften, Finanzen, Sport und Gesundheit, Wirtschaftsförderung, Ausländerangelegenheiten, Bürgerangelegenheiten, Kultur und Presse sowie Frauenförderung, Personalwesen, Kinder, Jugend und Familien, Wohnungswesen, Sozialamt und Volkshochschule. Steuerung: Abteilung für Stadt- und Regionalentwicklung, Statistik
Zentrale Themen	▪ Einwohner und öffentliche Infrastruktur ▪ Finanzielle Nachhaltigkeit ▪ Familienfreundliche und generationengerechte Stadtentwicklung ▪ Gesellschaftliche Balance und Integration ▪ Stärkung der Stadt Münster im Wettbewerb der Regionen: Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft, regionale Zusammenarbeit ▪ Geschlechtersensible Stadtentwicklung ▪ Kommunikation/Kooperation/Stadtgesellschaft ▪ Demografischer Wandel und Personalentwicklung
Ausgewählte Projekte	Aktuell: Projekte werden über den Demografie-Check gesammelt und bewertet
Öffentlichkeitsarbeit	Öffentliches Auftakt-Hearing zum Handlungskonzept in 2008 (250 Teilnehmer/innen). In 2009 Vorlage einer bürgerorientierten Broschüre zum demografischen Wandel Ein Kommunikationskonzept 2010/2011 ist in der Erarbeitung.
Bürgerbeteiligung	Einbeziehung der Seniorenvertretung und des Jugendrates sowie der Stadtöffentlichkeit über das Instrument der „Stadtgespräche“ Mai bis Juni 2009: Bürgerumfrage zum Thema „Leben in Münster heute und morgen“ (ca. 7.500 verschickte Fragebögen mit 40 Prozent Rücklauf)
Datenbasis und Monitoring	Kleinräumige Bevölkerungsprognose der Stadt Münster 2005 bis 2015 Aufbau eines gut funktionierenden und langfristig angelegten Prozessmanagements mit fortlaufenden Monitoring- und Controllingaufgaben (= Frühwarnsystem demografischer Wandel)
Besonderheiten	▪ „Handlungskonzept demografischer Wandel“ mit Fokus Generationengerechtigkeit ▪ Demografisches Leitbild, das mit Integriertem Stadtentwicklungs- und Stadtmarketingkonzept (ISM) und Leitbild Integration verknüpft wird ▪ Besondere Aufmerksamkeit auf Quartiers- und Stadtteilperspektiven ▪ Bürgerumfrage/Bürgerbeteiligung und Öffentlichkeitsarbeit ▪ Aufbau eines „Frühwarnsystems demografischer Wandel“ ▪ Demografie-Check ▪ Masterplan Generationengerechte Innenstadt mit dem Schwerpunkt „Wohnen“ in Prüfung.

3.7 Wolfsburg

Trends und Rahmenbedingungen

Die so genannte junge Stadt Wolfsburg, deren Bevölkerungsaufbau schwerpunktmäßig in den 1950er- und 1960er-Jahren erfolgte, ist infolge kollektiver Alterung „in die Jahre gekommen“: Das Durchschnittsalter der Bevölkerung liegt heute bei knapp 44 Jahren, bis 2020 wird ein weiterer Anstieg auf 45,3 Jahre prognostiziert. Dieser Prozess lässt sich auch an der erwarteten Bevölkerungsentwicklung ablesen: Während die Gesamtbevölkerungszahl bis zum Jahr 2020 etwa auf dem gleichen Niveau wie heute bleiben wird, werden sich einzelne Altersklassen deutlich unterschiedlich entwickeln. So wird die Zahl der Kinder und Jugendlichen um etwa 18 Prozent zurückgehen, für die Gruppe der Personen über 85 Jahren wird dagegen ein Zuwachs um etwa 75 Prozent erwartet. Der eher überraschende Rückgang der Zahl der 65- bis 85-Jährigen um ca. acht Prozent ist auf eine sehr ausgeprägte Suburbanisierungswelle in den 1980er-Jahren zurückzuführen. Innerhalb der Stadt Wolfsburg lässt sich ein Gefälle zwischen der Kernstadt und den ländlicheren Ortsteilen ablesen: Die Altersgruppen der Kinder und Jugendlichen werden in der Kernstadt stärker schrumpfen, die Gruppe der Hochaltrigen (85 Jahre und älter) wird dagegen deutlich stärker zunehmen als im gesamtstädtischen Mittel.

Der demografische Wandel und die zu erwartende Bevölkerungsentwicklung wurden in Wolfsburg etwa Mitte der 1990er-Jahre als relevante Themen erkannt und verwaltungsintern sowie auf politischer Ebene aufgegriffen. Ein Anlass hierfür war der Wegzug größerer Bevölkerungsteile in die umliegenden Landkreise, der auf ein unzureichendes Baulandangebot in der Stadt zurückzuführen war.

Organisation und Steuerung

Die Initiative für die Befassung mit dem demografischen Wandel ging vom Verwaltungsvorstand und dem Referat Strategische Planung/Stadtentwicklung aus. Eine eigene Arbeitsgruppe oder Stabsstelle „Demografischer Wandel“ gibt es in Wolfsburg nicht. Vielmehr handelt es sich um eine Kombination von „Dachverantwortlichkeiten“ und sektoraler Aufgabenwahrnehmung. Die Zuständigkeiten für die unterschiedlichen Konzepte, Planungen und Projekte liegen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen. Koordination und Verzahnung der einzelnen Aktivitäten erfolgen über den Verwaltungsvorstand, er sichert die interne Konsistenz der verschiedenen Projekte. Vielfach liegen die Projektverantwortlichkeiten bei den Dezernenten, und regelmäßige Berichtspflichten im Verwaltungsvorstand unterstützen die Verbindlichkeit.

Innerhalb der Verwaltung sowie abgestimmt mit den Wohnungsgesellschaften gibt es bereits seit Mitte 2004 eine Abstimmung zur Weiterentwicklung und Ergänzung des Wohnungsangebotes. Diese bezieht sich sowohl auf die zielgruppenspezifische Entwicklung der Wohnungsbestände als auch auf die Entwicklung neuer Angebote. Aktuell wurde im Rahmen dieses kontinuierlichen Abstimmungsprozesses eine regelmäßig tagende Arbeitsgruppe „Wohnungsbau“ mit verwaltungsinternen und auch -externen Beteiligten eingerichtet: Neben der Stadt sind hier wiederum die Wohnungsgesellschaften, Politikerinnen und Politiker aller Fraktionen sowie die Volkswagen AG vertreten.

Ziele, Konzepte und Aktivitäten

Die Stadt Wolfsburg hat kein explizites Handlungskonzept oder Leitbild zum demografischen Wandel formuliert. Vielmehr wird das Thema in andere Handlungsansätze und Aktivitäten eingebettet – wie z.B. das Stadtstrukturkonzept (2003), die Fortschreibung des Stadtstrukturkonzepts für die innere Stadt (2006), das Projekt „Wohlfühlstadt/Lust auf Familie“ sowie weitere Fachplanungen

(z.B. Kindertagesstätten- oder Schulentwicklungsplanung) – und somit aus verschiedenen Perspektiven „mitgedacht“.

Stadtstrukturkonzept

Im Jahr 2003 wurde ein Stadtstrukturkonzept entwickelt, das auf den demografischen Wandel und dessen Auswirkungen auf die Handlungsfelder Wohnen, soziale Infrastruktur sowie Grün- und Freiräume fokussiert ist. Grundlage dafür ist eine kleinräumige Bevölkerungsvorausberechnung auf der Ebene der 40 Stadt- und Ortsteile, die die zu erwartenden Veränderungen in Bezug auf Altersstruktur und Wanderungen sowie die Auswirkungen auf die Infrastruktur verdeutlichte. Die Fortschreibung des Stadtstrukturkonzepts aus dem Jahr 2006 konkretisiert die Erkenntnisse speziell für die innere Stadt (Kernstadt ohne Großsiedlungen Ende 1960er- und 1970er-Jahre) und stellt – auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – Handlungserfordernisse im Bereich „Wohnen“ heraus.

Sowohl das Stadtstrukturkonzept aus dem Jahr 2003 als auch die Fortschreibung aus dem Jahr 2006 wurden durch den Rat der Stadt Wolfsburg als Handlungsgrundlage der Stadtentwicklung verabschiedet.

Zentrale Handlungsfelder

Zu den zentralen Handlungsfeldern der Wolfsburger Stadtentwicklungspolitik zählt das Thema „Wohnen“. Der Wolfsburger Wohnungsmarkt ist durch den Mietwohnungsbau der 1940er- bis 1960er-Jahre sowie Einfamilienhäuser geprägt, andere Marktsegmente sind dagegen stark unterrepräsentiert. Vor diesem Hintergrund verfolgt die Stadt im Zuge der Gesamtentwicklung des Wolfsburger Wohnungsmarktes eine Doppelstrategie. Einerseits wurde durch ein Programm „Neue Wohnbauflächen“ auf die Suburbanisierungstendenzen in den 1980er- und 1990er-Jahren reagiert. Mit dem Programm wird die bis heute andauernde Nachfrage nach individuellem Wohnen bedient. Darüber hinaus konzentrieren sich die Aktivitäten der Stadt auf die Weiterentwicklung des Wohnungsangebotes in der Wolfsburger Kernstadt. Hier gibt es bedingt durch die Entstehungsgeschichte der Stadt kaum höherwertigen Mietwohnungsbau, und Wohnungsgrößen wie -zuschnitte des Mietwohnungsbestands entsprechen nicht den heutigen Anforderungen. Zu den vorrangigen Zielen der Stadt zählen die Diversifizierung des Wohnungsangebots, die Schaffung von höherwertigen Wohnungsangeboten und die Angebotserweiterung in der Innenstadt. Damit soll die Abwanderung junger, wirtschaftlich stabiler Haushalte aus der Kernstadt verringert werden und zu einer Stabilisierung der Bevölkerungsstruktur beigetragen werden. Zur Unterstützung dieser Ziele der Wohnungsmarktentwicklung wurde ein kommunales Wohnungsbauförderungsprogramm entwickelt, das in der Kernstadt zudem eine höhere Förderung ermöglicht.

In Wolfsburg besteht derzeit eine Diskrepanz zwischen Wohnungsangebot und gutem Arbeitsplatzangebot. Vermehrt machen Arbeitnehmer eine Entscheidung für den Arbeitsort Wolfsburg auch vom Angebot auf dem Wohnungsmarkt abhängig. Das Erkennen dieses Zusammenhangs zwischen den Themen „Wohnen/Stadtentwicklung“ und „Wirtschaftsentwicklung“ hat dazu beigetragen, dass dem „Wohnen“ ein größerer politischer Stellenwert beigemessen wird. Vor diesem Hintergrund ist auch die Initiative „Talente gewinnen“ der Metropolregion Hannover Braunschweig Göttingen Wolfsburg zu sehen, die darauf abzielt, (junge) Fach- und Führungskräfte für die Region zu gewinnen.

Ein weiteres Handlungsfeld mit hohem Stellenwert für die Stadt ist das Thema „Familien und Familienfreundlichkeit“. Für Familien mit kleinen Kindern sollen gute Lebens- und Arbeitsbedingungen geschaffen sowie die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie befördert werden. Hierfür wer-

den Maßnahmen wie der Ausbau der Kinderbetreuungsangebote bei gleichzeitiger Reduzierung des Elternbeitrags, die Umwandlung von Halbtags- zu Ganztagschulen sowie die Sicherstellung einer möglichst hohen Qualität von Kitas und Schulen – sowohl in baulicher Sicht wie auch in Bezug auf das Bildungsangebot – umgesetzt. Ein „Bildungsbüro Wolfsburg“ soll die Weiterentwicklung der Stadt als Bildungsstandort zusätzlich unterstützen. Die Profilierung der Stadt im Hinblick auf die „Familienfreundlichkeit“ trägt bereits Früchte: Im Jahr 2009 wurde Wolfsburg vom Land als familienfreundlichste Stadt Niedersachsens ausgezeichnet.

Die beschriebenen Aktivitäten stehen in engem Zusammenhang mit dem Projekt „Wohlfühlstadt/ Lust auf Familie“, das 2006 im Rahmen eines verwaltungsinternen Führungskräfteworkshops entwickelt wurde und einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt. Das Verständnis von „Familie und Familienattraktivität“ ist in diesem Projekt umfassender angelegt und schließt neben den Handlungsfeldern „Familienfreundliches Klima“ sowie „Bildung und Betreuung“ auch die Felder „Wohnen“, „Integration“ und „Kulturelles Profil“ mit ein, des Weiteren findet das Thema „Senioren“ Berücksichtigung. In diesem Zusammenhang stellen sich u.a. Fragen der Seniorenfreundlichkeit sowie des altengerechten Wohnens. Angesichts der Zunahme der hochaltrigen Bevölkerung werden in enger Zusammenarbeit mit der kommunalen Wohnungsbaugesellschaft vor Ort Ansätze entwickelt, die es ermöglichen, möglichst lange in der eigenen Wohnung oder zumindest im vertrauten Quartier zu leben.

Da sich die „klassischen“, zum Teil sektoralen Ansätze von Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung, Stadtmarketing, Wohnungsmarktentwicklung oder auch von Qualifizierung der Bildungsinfrastruktur – nicht zuletzt durch die Wirkungen des demografischen Wandels – zunehmend überlagern, zielen letztlich alle diese Initiativen und Handlungsfelder auf den bereits skizzierten Ansatz ab, die Stadt Wolfsburg für die derzeitige Generation von Fach- und Führungskräften als Arbeits- und Lebensstandort zu stärken.

Verwaltungsinterne Aktivitäten

In Bezug auf die Personalentwicklung werden in verwaltungsinternen Führungskräftebildungen demografierelevante Ansätze vermittelt. Dazu zählen beispielsweise die Unterstützung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Maßnahmen zum Wissenstransfer zwischen Älteren und Jüngeren. Seit etwa zehn Jahren werden deutlich mehr Schulabgänger in der Verwaltung ausgebildet, da abzusehen ist, dass sich ihre Gesamtzahl zukünftig verringern wird. In Verbindung mit einer Altersteilzeit-Offensive können viele Auszubildende anschließend übernommen werden. Zudem gibt es seit vier Jahren ein Traineeprogramm, das jeweils vier bis fünf Hochschulabsolventen zwei Jahre lang durchlaufen.

Kommunikation und Kooperation

In verwaltungsinternen Veranstaltungen zur Sensibilisierung und Schulung wurden Fach- und Führungskräfte über die Auswirkungen des demografischen Wandels in ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich informiert. Darüber hinaus war das Thema 2004 bis 2006 Gegenstand der jährlichen Führungskräfte-Workshops. Die Bereiche haben daraufhin selbständig ihre Projekte angepasst oder neue entwickelt. Die Kompatibilität der Aktivitäten wird über die Kommunikation innerhalb des Verwaltungsvorstands sichergestellt.

Einmal jährlich kommen der Verwaltungsvorstand und die Leiter der Geschäftsbereiche zu einem zweitägigen Strategieworkshop zusammen, bei dem eine gemeinsame Linie entwickelt und sich auf gemeinsame Ziele verständigt wird (auch über die Befassung mit dem demografischen Wandel hinaus). Die Ziele vom Vorjahr werden überprüft und abgeglichen, inwieweit sie erreicht wurden.

Zu den verwaltungsinternen und -externen Kooperationspartnern zählen je nach Konzept oder Projekt weitere Geschäftsbereiche der Verwaltung sowie die Wolfsburg AG, die kommunale Wohnungsgesellschaft Neuland, Volkswagen Immobilien und die Volkswagen AG sowie die Fraktionen im Rat der Stadt.

Öffentlichkeitsarbeit

Unter dem Titel „Quo vadis Wolfsburg?“ wird von der Stadtentwicklung eine Veranstaltungsreihe mit Diskussionsrunden zu verschiedenen Aspekten der Stadtentwicklung veranstaltet. Pro Jahr finden drei bis vier Veranstaltungen mit externen Referentinnen und Referenten statt, die sich jeweils mit einem Schwerpunktthema beschäftigen. In diesem Rahmen wurden beispielsweise die Themen „Wohnen“, „Demografie“ und „Bildung“ behandelt, im kommenden Jahr sollen das Thema „Regionale Kooperation“ aufgegriffen und auch die Fortschreibung des Stadtstrukturkonzepts thematisiert werden. An diesen Veranstaltungen nehmen Vertreterinnen und Vertreter von Institutionen, Unternehmen und interessierte Bürgerinnen und Bürger teil. Darüber hinaus werden fachpolitische Informations- und Diskussionsveranstaltungen organisiert. Eine direkte Bürgerbeteiligung erfolgt in Wolfsburg weniger in Bezug auf übergeordnete, strategische Konzepte als vielmehr in konkreten Planungs- und Projektzusammenhängen.

Monitoring und Evaluation

Die Basis für das Datenmonitoring bildet die Bevölkerungsvorausrechnung, die alle drei Jahre fortgeschrieben wird. Deren Kernelemente bilden 40 teilsräumliche Bevölkerungsprognosen auf der Ebene der Stadt- und Ortsteile, in die Daten aus dem Einwohnermeldesystem, Analysen der Zu- und Fortzugsbewegungen, Umzugsbewegungen sowie Wohnparameter einfließen. Zu den Wohnparametern zählen u.a. subjektive Einschätzungen und Bewertungen, die im Rahmen von Ortsbegehungen ermittelt wurden. Abschließend werden die 40 Einzelprognosen zu einer Gesamtvorausrechnung zusammengeführt. Die Bevölkerungsvorausrechnung wird gleichzeitig als Controlling- und Monitoringinstrument genutzt.

Zur Weiterentwicklung und Qualifizierung sollen eine kleinräumige Raumb Beobachtung aufgebaut und Demografie-Kennzahlen entwickelt werden. Im Hinblick auf die dauerhafte Verankerung strebt die Stadt eine Verknüpfung der Themen Demografie und Wirtschaftsentwicklung an.

Kurzprofil Wolfsburg

Bundesland	Niedersachsen							
Siedlungsstruktureller Gemeindetyp (BBSR 2008)	Kernstadt in verstädertem Raum höherer Dichte							
Bevölkerung am 31.12.2009 (Hauptwohnsitz) ¹	120.817 Personen, davon 51,0 Prozent Frauen							
Bevölkerungsentwicklung 2000–2009 ¹	- 0,37 Prozent							
Erwartete Bevölkerungsentwicklung bis 2020 (mittlere Variante), absolut und im Vergleich zu 2009 in % ¹	118.467 Personen, im Vergleich zu 2009: - 1,95 Prozent							
Altersstruktur 2009 nach Altersklassen, Angaben in Prozent ¹	0-5	6-17	18-24	25-44	45-64	65-79	80+	
	4,9	10,6	8,2	26,3	26,6	17,9	5,5	
Durchschnittsalter 2009 und Prognose 2020 ¹	43,9 Jahre bzw. 45,3 Jahre							
Haushaltsstruktur am 31.12.2009: Haushalte mit ... Personen (in Prozent) ¹	1 Pers.	2 Pers.	3 Pers.	4 Pers.	5 Pers. und mehr			
	44,7	29,1	14,1	9,0	3,2			
Durchschnittliche Haushaltsgröße 2009 ¹	2,0 Personen pro Haushalt							
Ausländeranteil 2009 (insgesamt) ¹	9,75 Prozent							
Wanderungssaldo 2007 sowie summierte Salden 2000 bis 2007 (insgesamt und nach Altersklassen) ²		insgesamt	Alter in Jahren					
			bis 17	18-24	25-29	30-49	50-64	65+
	2007	-188	27	80	22	-20	-106	-191
	Summe 2000 bis 2007	538	588	1.046	556	-31	-733	-888
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort (30.6.2009) ⁴	98.744 Personen, davon 29,9 Prozent Frauen							
Pendlersaldo (30.6.2009) ⁴	54.947 Personen							
Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren 2007, insgesamt und nach Sektoren (in Prozent) ²	insgesamt	primärer Sektor		sekundärer Sektor		tertiärer Sektor		
	109.500 Pers.	0,5		56,4		43,1		
Arbeitslosenquote 2008 (insgesamt) ²	7,9 Prozent							
Arbeitslosenquote 2008 (unter 25 Jahre alt) ²	6,1 Prozent							
SGB II-Quote 2007 ³	10,4 Prozent der Bevölkerung unter 65 Jahren erhalten Leistungen nach SGB II							
Schulabschlüsse 2008 (in Prozent) ²	Hauptschule	Realschule		Abitur bzw. Fachhochschulreife		kein Abschluss		
	12,7	47,2		35,5		4,6		

Datenquellen:

¹ Stadt Wolfsburg: Referat 21 Strategische Planung, Stadtentwicklung, Statistik

² Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Regionaldatenbank

³ Bertelsmann Stiftung: Datenbank „Wegweiser Kommune“

⁴ Stadt Wolfsburg: Referat 21 Strategische Planung, Stadtentwicklung, Statistik/Bundesagentur für Arbeit.

Aktivitäten zum demografischen Wandel	Weder explizites Handlungskonzept noch Leitbild zum demografischen Wandel; stattdessen Einbettung des Themas in andere Handlungsansätze und Aktivitäten, wie z.B. ▪ Stadtstrukturkonzept (2003) ▪ Fortschreibung des Stadtstrukturkonzepts für die innere Stadt (2006) ▪ Projekt Wohlfühlstadt/Lust auf Familie ▪ Fachplanungen wie Kindertagesstätten- oder Schulentwicklungsplanung Das Thema „demografischer Wandel“ liegt im Überschneidungsbereich dieser Ansätze und wird insofern aus verschiedenen Perspektiven „mitgedacht“. Da sich die „klassischen“, zum Teil sektoralen Ansätze von Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung, Stadtmarketing, Wohnungsmarktentwicklung oder auch der Qualifizierung der Bildungsinfrastruktur, nicht zuletzt durch die Wirkungen des demografischen Wandels, zunehmend überlagern, zielen letztlich alle diese Initiativen und Handlungsfelder auf den skizzierten Ansatz der Stärkung der Stadt Wolfsburg für die derzeitige Generation von Fach- und Führungskräften als Arbeits- und Lebensstandort ab.
Initiator / Beteiligte / Akteure	Demografischer Wandel und Bevölkerungsentwicklung wurden etwa Mitte der 1990er-Jahre als relevante Themen erkannt und verwaltungsintern sowie auf kommunaler Ebene aufgegriffen (beispielsweise seit 2004 Führungskräfteveranstaltungen und -workshops zum Thema „Demografischer Wandel“). Um eine eigene Daten- und Handlungsgrundlage zu haben, wurden die Bevölkerungsvorausrechnung 2003 sowie das Stadtstrukturkonzept erarbeitet, die den demografischen Wandel thematisieren. Initiatoren waren der Verwaltungsvorstand und die Strategische Stadtentwicklung, daneben sind je nach Konzept oder Projekt die Geschäftsbereiche der Verwaltung und weitere Akteure wie die Wolfsburg AG, die kommunale Wohnungsbaugesellschaft Neuland, Volkswagen Immobilien und die Volkswagen AG sowie die Fraktionen im Rat der Stadt eingebunden. Unter anderem wurde eine „AG Wohnungsbau“ mit verwaltungsinternen und -externen Beteiligten eingerichtet.
Verwaltungsinterne Zuständigkeiten	Die Zuständigkeiten für die unterschiedlichen Konzepte, Planungen und Projekte liegen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen, die inhaltliche Bearbeitung erfolgt arbeitsteilig (je nach Zuständigkeit) innerhalb der Geschäftsbereiche. Koordination und Verzahnung der einzelnen Aktivitäten erfolgen über den Verwaltungsvorstand, er sichert die interne Konsistenz der verschiedenen Projekte. Kombination von Dachverantwortlichkeiten und sektoraler Aufgabenwahrnehmung. Eine eigene Arbeitsgruppe oder Stabsstelle „Demografischer Wandel“ gibt es nicht.
Zentrale Themen	▪ Wohnen/Wohnungsbau: Differenzierung des Wohnungsangebots, Angebote für höherwertiges Wohnen, Vermeidung der Abwanderung junger Haushalte aus der Kernstadt (Stabilisierung der Bevölkerungsstruktur), Angebotserweiterung in der Innenstadt ▪ Familien und Familienfreundlichkeit ▪ Senioren/Seniorenfreundlichkeit/Altengerechtes Wohnen ▪ Bildung (Qualität von Schulen und Kindertagesstätten, Erweiterung der Betreuungsangebote) ▪ „Talente gewinnen“: (junge) Fach- und Führungskräfte für den Standort Wolfsburg gewinnen
Ausgewählte Projekte	▪ Projekt „Wohlfühlstadt/Lust auf Familie“ – Fokus: Familien und Familienattraktivität ▪ Einrichtung eines kommunalen Wohnraumförderprogramms mit zusätzlichen Fördermöglichkeiten in der Innenstadt ▪ Ausbau der Kinderbetreuungsangebote bei gleichzeitiger Reduzierung des Elternbeitrags ▪ Umwandlung Halbtags- zu Ganztagschulen
Öffentlichkeitsarbeit	▪ Veranstaltungsreihe „Quo vadis Wolfsburg?“ – Diskussionsveranstaltungen zu verschiedenen Aspekten der Stadtentwicklung ▪ Fachpolitische Informations- und Diskussionsveranstaltungen
Bürgerbeteiligung	Bürgerbeteiligung erfolgt weniger in Bezug auf übergeordnete, strategische Konzepte als vielmehr in konkreten Planungs- und Projektzusammenhängen.
Datenbasis und Monitoring	Die Basis bildet die Bevölkerungsvorausrechnung, die alle drei Jahre fortgeschrieben wird. Kernelemente sind teilsräumliche Bevölkerungsvorausrechnungen auf Stadtteil- bzw. Ortsteilebene, die Wohnparameter einbeziehen. Die Bevölkerungsvorausrechnung wird gleichzeitig als Controlling- und Monitoringinstrument genutzt.

4. Strategien und Konzepte für den Umgang mit dem demografischen Wandel

Bereits eingangs wurde festgestellt, dass die große Mehrheit der Kommunen begonnen hat, sich mit den Folgen des demografischen Wandels auseinanderzusetzen, Konzepte und Strategien für die absehbaren Veränderungen zu entwickeln und Strukturen aufzubauen, um den Umgang mit dem demografischen Wandel zu organisieren. Dies sind keine einfachen Prozesse der Demografiefolgenbewältigung.

Grundlegende Schwierigkeiten liegen bereits in der Konzeption von Entwürfen zum Umgang mit den demografischen Veränderungen und im „Denken“ der Akteure hinsichtlich der Befunde Alterung und Schrumpfung. Das Planungs- und Entwicklungsverständnis ist in großen Teilen immer noch von Wachstumsvorstellungen geprägt. Organisationstheoretisch betrachtet ist demografischer Wandel ein Querschnittsthema, es sind verschiedene Dezernate, Ämter und Fachbereiche betroffen, die ihre Aktivitäten koordinieren sollten. Die Ressortorientierung der Verwaltung erschwert allerdings eine integrierte Bearbeitung.

Unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen gewinnen Fragen der Finanzierung weiter an Bedeutung. Die Diskussion um Kostenremanenz spielt eine große Rolle, sei es im Hinblick auf Infrastrukturen, Flächenverbrauch oder die Situation auf den Wohnungsmärkten. Im Infrastrukturbereich bedeuten zurückgehende Nutzerzahlen einen geringeren Bedarf bei tendenziell gleichen Normen und beschränkten Möglichkeiten, die Infrastrukturen kurzfristig der geringeren Nachfrage anzupassen. Damit verbunden sind höhere Kosten, da Einnahmen fehlen, oder deutlich steigende Gebühren für die verbleibenden Nachfrager. Für die Wohnungsmärkte heißen zurückgehende Einwohnerzahlen, dass sich mittel- bis langfristig der Bedarf an Wohnungen reduzieren wird. Diese Entwicklung wird zunächst noch durch Ausdifferenzierungen der Haushaltsformen und eine größere Zahl von Einpersonenhaushalten ausgeglichen, mittel- bis langfristig wird sie jedoch voll zum Tragen kommen.

Erschwerend kommen zeitliche Inkongruenzen hinzu und die Notwendigkeit, unterschiedliche Reaktions- und Wirkzeiten miteinander in Einklang zu bringen. Ursachen heutiger Phänomene liegen oft Jahrzehnte zurück, heutiges Verhalten wirkt über Generationen in die Zukunft. Gegenwärtig wird vielerorts – wie bereits beschrieben – ein hoher Handlungsdruck ausgemacht, auch um Spielräume kommunalen Handelns wiederzugewinnen. Es gibt damit einen offensichtlichen Widerspruch zwischen der Langfristigkeit demografischer Entwicklungen und dem eher kurzfristigen Horizont politischer Wahlperioden, der auf die administrativen Orientierungen zurückwirkt.

4.1 Ziele

Der demografische Wandel mit niedriger Geburtenrate, zunehmender Alterung und geringerer Zuwanderung wird weitgehend alle Lebensbereiche betreffen: Wirtschaft und Arbeitsmarkt, das Wohnen, die sozialen Systeme, Stadterneuerung und Stadtrückbau, (technische und soziale) Infrastrukturen, Bildung und Ausbildung, Mobilität, Haushalte und Finanzen.

Für die Kommunen stellt der demografische Wandel eine Herausforderung dar, dessen Ursachen sie nur in geringem Maße beeinflussen können, dessen Folgen sie aber unmittelbar betreffen. Daher ist es für eine Mehrzahl von Kommunen in den letzten Jahren immer wichtiger geworden zu wissen, welche Veränderungen in Bevölkerungsmenge und -struktur auf sie zukommen (siehe Informationsgrundlagen, Monitoring), und Strategien für den Umgang mit den absehbaren Veränderungen zu entwickeln.

Grob differenziert lassen sich als politische Strategieansätze das „Agieren“, im Sinne des Umsetzens einer ursachenbezogenen Politik, das „Reagieren“, als eine eher folgenbezogene Strategie, und die „symbolische Politik“, die im Schwerpunkt auf weiche und attraktivitätssteigernde Maßnahmen setzt, identifizieren (vgl. Hollbach-Grömig 2003: 123). Der Prozess zur Identifizierung von Zielen verläuft unterschiedlich. In aller Regel wird auf vorhandene Konzepte der Kommune aufgebaut. In Arbeitsgruppen auf Verwaltungsebene werden Verständigungen über die zentralen Ziele getroffen, die Stadtvorstand und Rat dann beschließen. Viele Kommunen beziehen in diesen Prozess ihre Bürgerinnen und Bürger sowie die Wirtschaft mit ein, um so gemeinsam eine Leitvorstellung für die Zukunft zu entwickeln.

Die Ziele, die Städte und Gemeinden verfolgen, wenn sie das Thema des demografischen Wandels bearbeiten, sind in der Regel relativ ähnlich. Es geht darum, die Kommune als Lebens- und Arbeitsort attraktiv zu erhalten und ein – mindestens – ausreichend breites Spektrum an entsprechender Infrastruktur anzubieten, um so die Bevölkerung vor Ort zu halten oder neue Einwohner anzuziehen.

In *München*, das bis mindestens 2020 Bevölkerungsgewinne verzeichnen wird, geht es vor allem darum, Wachstum und Prosperität zu erhalten, gleichzeitig jedoch einen sozialen Ausgleich herzustellen und die Integration zu fördern, um einer Spaltung der Stadtgesellschaft entgegenzuwirken. Ähnliches gilt für *Köln*, dessen Bevölkerung in den nächsten 20 Jahren ebenfalls weitgehend konstant bleiben, sich aber in der Zusammensetzung stark verändern wird. Integration ist ein zentrales Ziel, dabei wird vor allem auf ein breites Angebot im Bildungsbereich gesetzt. In *Bielefeld* ist der Umgang mit einer anders zusammengesetzten Stadtgesellschaft – neben weiteren Zielen – ein Schwerpunktthema, um auch bei geringer werdenden Einwohnerzahlen eine attraktive Stadt zu bleiben. *Münster* wird bis 2015 zumindest noch leicht an Bevölkerung gewinnen, allerdings wird sich diese Entwicklung – wie in den anderen Städten auch – in und zwischen den einzelnen Stadtquartieren unterschiedlich vollziehen. Daher kommt in Münster der Quartiersbetrachtung und -entwicklung in den Maßnahmen zum demografischen Wandel eine besondere Bedeutung zu. Senioren- und Integrationspolitik berücksichtigen ebenfalls den Quartiersbezug. *Wolfsburg* zielt auf das Halten der Bevölkerung sowie die Gewinnung neuer Einwohner, das Thema „Wohnen“ steht im Mittelpunkt der städtischen Bemühungen. *Gera* bearbeitet die für den demografischen Wandel relevanten Ziele und konzeptionellen Ansätze überwiegend im Kontext der Umsetzung des Bundes-Länder-Programms Stadtumbau Ost. Die damit verbundenen Maßnahmen zielen primär auf die Stabilisierung der Bevölkerungsstruktur und die Attraktivitätssteigerung der Stadt. *Dresden* verknüpft die konzeptionelle Arbeit weniger stark mit inhaltlichen Aspekten des Programms Stadtumbau Ost. In Dresden war der Stadtumbau lediglich ein Auslöser für die Erarbeitung des integrierten Stadtentwicklungskonzeptes, das wiederum die fachübergreifende integrierte Stadtentwicklungsplanung fortführte.

4.2 Konzepte, Leitlinien, Leitbilder

In der Mehrzahl der Städte ist inzwischen erkannt, dass es beim Umgang mit dem demografischen Wandel nicht um kurzfristigen Aktionismus gehen darf, sondern darum, langfristige und strategisch geleitete Konzepte der Stadtentwicklungsplanung auf den Weg zu bringen. Vielfach wird dabei die „Integrierte Stadtentwicklungsplanung“ als eine Schlüsselstrategie genannt, um die unterschiedlichen sektoralen Ansätze unter ein Dach zu bringen (z.B. DST 2006: 5, 22). Immer mehr Städte – dies gilt auch überwiegend für die untersuchten Fallstudienstädte – entwickeln umfassende gesamtstädtische Konzepte zum demografischen Wandel, die sektorale Grenzen zwar nicht überwinden, jedoch versuchen, die einzelnen Fachpolitiken zusammenzubinden, um Synergien zu ermöglichen (Ressourcenbündelung) und unkoordiniertes Handeln zu vermeiden.

Zentrale Elemente eines solchen Gesamtkonzeptes sollten sein eine differenzierte Darstellung des Status quo der Bevölkerung, Prognosedaten für ausgewählte Zeitpunkte in der Zukunft, die Formulierung einer Zielvorstellung und möglichst konkreter Ziele für die Bevölkerungsentwicklung, die Identifizierung von bevorzugten – lokal/regional angepassten – Handlungsfeldern, die Benennung von konkreten Maßnahmen, um die Ziele umzusetzen, die Nennung der zu beteiligenden Akteure mit Verantwortlichkeiten, den angestrebten Zeithorizonten, aber auch den erforderlichen finanziellen Ansätzen.

In den untersuchten Fallstudienstädten reicht das Spektrum von einer Bestandsaufnahme der Bevölkerungssituation über das Entwickeln von Leitlinien oder eines Leitbildes bis hin zu darauf basierenden Handlungs- und Umsetzungskonzepten. So benennt z.B. die Stadt *München* in der „Perspektive München“ die wichtigsten Herausforderungen des demografischen Wandels für München und leitet daraus ein Handlungskonzept „Herausforderungen des soziodemografischen Wandels für die Stadtentwicklung“ ab. Darin werden die Konsequenzen für einzelne Themenfelder konkretisiert, z.B. Bildungspolitik, Infrastrukturversorgung, Integration von Zuwanderern, Wohnungspolitik, und prioritäre Handlungsfelder für die Umsetzung benannt.

Bielefeld nennt im Konzept „Demographischer Wandel als Chance?“ sechs demografiepolitische Ziele, die von Stadtentwicklung und Integration über Kinder- und Familienpolitik, Bildung und Qualifizierung bis hin zur Wirtschaftsförderung reichen und auf die sich Verwaltung und Politik im Verständigungsprozess geeinigt haben. Die konkrete Umsetzung erfolgt sukzessive in Einzelprozessen, die Verantwortung dafür liegt im jeweiligen Fachdezernat.

In *Münster* wurde in einem „Integrierten Stadtentwicklungs- und Stadtmarketingprozess Münster“ (ISM) – unter breiter Einbeziehung der Bürgerschaft – das zukunftsorientierte Münster-Profil „Wissenschaft und Lebensart“ erarbeitet. Darin enthalten ist auch ein integriertes Leitbild „Demografie“ mit dem Titel „Münster im demografischen Gleichgewicht, attraktiv – generationengerecht – partnerschaftlich“. Darüber hinaus erarbeitete die ämterübergreifende Arbeitsgruppe ein Handlungskonzept zum demografischen Wandel, das ein breites Spektrum an Handlungsfeldern enthält. Diese reichen von übergreifenden Themen wie „Generationengerechte Stadt“, „Integration“ und „Soziale Balance und Solidarität zwischen allen Teilen der Bürgerschaft“ bis hin zu Angeboten für spezifische Zielgruppen wie Kinder, Jugendliche und Familien, Auszubildende und Fachkräfte sowie ältere und alte Menschen. Im Kern geht es darum, Münster zu einer attraktiven Stadt für die unterschiedlichsten Bevölkerungsgruppen zu machen und Einwohner zu halten oder zu gewinnen.

Dresden, das kein eigenes Leitbild oder Handlungskonzept zum demografischen Wandel hat, hat sich dennoch im vom Stadtrat beschlossenen räumlichen Leitbild Stadtumbau auf eine Doppelstrategie zur gezielten baulichen Wachstums- und Schrumpfsteuering festgelegt. In der kurzfristig anstehenden Fortschreibung des INSEK soll der demografische Wandel dann explizit bearbeitet werden.

Köln hat, unter der Bezeichnung „Handlungskonzept“, zunächst eine Bestandsaufnahme der bisherigen Arbeiten in den verschiedenen Themenfeldern gemacht. Zu den Themen gehören Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Migration und Integration, Bildung, Qualifizierung, Gesundheit, Kinder und Jugendliche, Menschen im Alter, Wohnen, Versorgung mit Waren und Dienstleistungen sowie Mobilität. Die weitere konkrete Bearbeitung erfolgt dann in den jeweiligen Fachressorts.

Der *Landkreis Osnabrück* – als nicht in die Untersuchung einbezogene Region – erarbeitete ein gesamtstrategisches Konzept zur aktiven Gestaltung des demografischen Wandels. Basis ist eine so genannte Zwei-Wege-Strategie, die mit aktiven und reaktiven Bausteinen darauf zielt, die Folgen des demografischen Wandels zu bewältigen (Infrastrukturanpassung) und ihn aktiv zu beeinflussen (Kinder- und familienfreundliche Kommune). In ausgewählten Aspekten, z.B. zum bürgerschaftlichen Engagement, im Handlungsfeld Ältere Menschen, wird mit der *Stadt Osnabrück*, die selbst

ein Stadtentwicklungskonzept „Wachsende Stadt in einer starken Region“ entwickelt hat, zusammengearbeitet.

Auch kleine Gemeinden setzen sich mit dem Thema konzeptionell und umsetzungsorientiert auseinander. So wurde z.B. in *Amtzell*, einer Gemeinde mit etwa 4.000 Einwohnern in Baden-Württemberg, das „Netzwerk der Generationen“ als strategisches Gesamtkonzept erarbeitet. Im Vordergrund steht das Ziel eines breiten freiwilligen gesellschaftlichen Engagements. Ein „Arbeitskreis Dorfgemeinschaft“ ist die Steuerungsstelle des Netzwerks, in der Ziele und neue Projektideen festgelegt werden und die als Kooperations- und Vermittlungsstelle für alle Bürgerinnen und Bürger fungiert. Die Finanzierung erfolgt über Haushaltsmittel für Daueraufgaben und einzelne Projekte, ausgewählte Projekte werden aus Landesinitiativen gefördert (vgl. Hollbach-Grömig u.a. 2006).

4.3 Handlungsfelder

Der demografische Wandel betrifft – wie beschrieben – im Großen und Ganzen fast alle kommunalen Handlungsfelder. Im Folgenden sollen verschiedene zentrale Handlungsfelder kurz herausgegriffen werden, um zu zeigen, wie sie durch die Veränderungen der Bevölkerung beeinflusst werden, um aber auch Beispiele zu zeigen, wie Kommunen – über die hier betrachteten Fallstudienstädte hinaus – mit den jeweiligen Herausforderungen umgehen.

Wirtschaft und Arbeitsmarkt

Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen einerseits dem Angebot an Ausbildungs- und Arbeitsplätzen und andererseits der Bevölkerungsentwicklung, vor allem dem in vielen Städten angestrebten Ziel des Zuzugs junger Menschen. Damit sind Kommunen im Handlungsfeld Wirtschaftsförderung gefordert. Nach wie vor sind die „klassischen“ Aufgaben im Zusammenhang mit der Entwicklung und Vermittlung von Gewerbe- und Industrieflächen und dem Standortmarketing die wichtigsten Aufgaben der Wirtschaftsförderung, dies vor dem Hintergrund, kommunale Einnahmen zu erzielen, Arbeitsmöglichkeiten zu sichern und – in Kooperation mit weiteren Akteuren – dazu beizutragen, die Stadt als Wirtschaftsstandort attraktiv(er) zu machen.

Handlungsbedarf sehen die Städte auch in der kommunalen Beschäftigungspolitik und Qualifizierung, v.a. für Jugendliche mit Migrationshintergrund, Geringqualifizierte, Arbeitslose und zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern. Das „Münchner Sonderprogramm gegen Jugendausbildungs- und -arbeitslosigkeit“ etwa fördert neue Ansätze gegen Ausbildungs- und Arbeitslosigkeit von Jugendlichen. Derzeit werden jährlich in zehn Projekten etwa 6.000 Jugendliche beraten und qualifiziert. Auch das Projekt „JADE – Jugendliche an die Hand nehmen und begleiten“ basiert auf einem Konzept zur individuellen Förderung und Begleitung von Jugendlichen während der Berufsorientierung und Berufsfindung.

In vielen Kommunen wird der Fachkräftemangel – vor allem in den technischen Berufen – ein zunehmend diskutiertes Thema (vgl. Hollbach-Grömig/Floeting 2008). Die Akteure der Wirtschaftsförderung beginnen, oft in Kooperation mit den betroffenen Unternehmen selbst und/oder den Kammern, Handlungskonzepte zu entwickeln. Aber auch in nicht-technischen Berufen zeichnen sich in manchen Kommunen erste Engpässe ab. So ist z.B. *München* für Fachkräfte aus dem Pflegebereich eine sehr teure Stadt, was bereits zu einem ersten Mangel an Pflegepersonal führt. Erschwerend kommt die geringere Vergütung im öffentlichen Dienst hinzu, verglichen mit der Bezahlung in einer Mehrzahl der (privaten) Kliniken. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken (und junge Menschen in die Region zu holen), gibt es in der Metropolregion Hannover Braun-

schweig Göttingen *Wolfsburg* die Initiative „Talente gewinnen“, die darauf zielt, (junge) Fach- und Führungskräfte für die Region zu gewinnen.

In verschiedenen Kommunen gewinnt in den letzten Jahren eine funktionale Spezialisierung auf ältere und alte Menschen, apostrophiert als Wirtschaftskuster „Seniorenwirtschaft“, an Bedeutung. Kommunen, in Kooperation mit der Wirtschaft und einer Vielzahl anderer Akteure, versuchen die potenziellen neuen Märkte (noch) tendenziell gut situierter älterer Menschen zu erschließen, innovative Senioren-Dienstleistungen und -technologien zu entwickeln, aber auch Kooperationen und Netzwerke zwischen Akteuren der Seniorenwirtschaft zu unterstützen (vgl. Hollbach-Grömig u.a. 2006). Zu diesen Städten gehört auch *Bielefeld*. Das Thema Seniorenwirtschaft entwickelte sich in Bielefeld aus der Gesundheitswirtschaft, einer standortprägenden Branche der Region Ostwestfalen-Lippe, und ist bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft (WEGE) angesiedelt. Bielefeld hat bereits Mitte der 1990er-Jahre die Seniorenwirtschaft als Kompetenzfeld der Wirtschaftsförderung definiert, verfügt in diesem Handlungsfeld mithin über eine sehr lange Erfahrung. Einzelne Kooperationsansätze finden in der Region statt und beziehen regionale Partner ein (vgl. ebenda).

Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewinnt an Bedeutung. So versucht z.B. *Köln* – in Kooperation mit den örtlichen Unternehmen und mit lokalen Bündnissen für Familien – familienfreundliche Bedingungen für Beschäftigte (auch Pflege von Familienangehörigen) neu zu schaffen oder zu erweitern, mit dem Ziel Fachkräfte zu binden, aber auch die Unternehmen zu unterstützen (Projekt „Familienfreundliche Kölner Gewerbegebiete“ im Rahmen des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung [EFRE]).

Personalentwicklung

Eine immer wichtiger werdende Facette in der Diskussion um die Konsequenzen des demografischen Wandels für die Kommunen sind der Umgang mit und die Qualifizierung der älter werdenden Belegschaft sowie die wachsende Konkurrenz zwischen Kommune/öffentlichen Arbeitgebern und Privatwirtschaft um die weniger werdenden ausbildungsfähigen jungen Menschen als zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies ist – trotz der vielerorts wahrgenommenen Dringlichkeit des Themas – bislang wenig konzeptionell thematisiert.

In *München* erarbeitet das Personal- und Organisationsreferat eine umfassende Strategie sowie eine Vielzahl von Maßnahmen, um den Herausforderungen einer demografieorientierten Personalpolitik gerecht zu werden. Diese umfassen die strategische Personalplanung sowie die Bereiche Personalentwicklung, Qualifizierung, Personalbindung und Personalgewinnung. Die Landeshauptstadt München will damit – als vorausschauend planende Arbeitgeberin – zum einen aktiv durch zielorientierte Personalplanung und -gewinnung für ausreichend Nachwuchs sorgen und zum anderen die bestehende Belegschaft qualifizieren und erhalten. Gegenwärtig wird ein umfassender Bericht zur demografiefesten Personalpolitik bei der Landeshauptstadt München erstellt.

Auch in *Wolfsburg* ist Personalentwicklung ein wichtiges Thema. Dabei geht es zum einen darum, die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen und deren breites Erfahrungswissen stärker zu nutzen und zu bewahren. Dazu werden u.a. Führungskräftebildungen angeboten. Zum anderen wird ein Schwerpunkt auf die Nachwuchssicherung gelegt. Bereits seit einigen Jahren werden mehr Schulabgänger ausgebildet. Verbunden mit einer Altersteilzeitorientierung können viele Azubis nach der Ausbildung übernommen werden. Integration spielt hierbei ebenfalls eine Rolle. Langfristig sollen die Beschäftigten in der Verwaltung die Bevölkerungszusammensetzung der Stadt widerspiegeln. Daher werden viele Auszubildende mit Migrationshintergrund eingestellt.

In *Münster* sind das Themenfeld Personalentwicklung und damit die Auseinandersetzung mit der demografischen Struktur der eigenen Verwaltung gegenwärtig in der Diskussion. Basierend auf ei-

ner differenzierten Analyse der Altersstruktur und einer Prognose der Entwicklung werden Handlungsansätze abgeleitet. Diese reichen von Maßnahmen der Gesundheitsförderung, um gesundheitliche Einschränkungen mit zunehmendem Alter soweit möglich zu reduzieren, über die Gestaltung eines Wissensmanagements und eine Umorientierung innerhalb der Personalführung (Sensibilisierung, Chancen alt-jung nutzen, lebenslanges Lernen) bis hin zu Fragen der Arbeitsorganisation (Arbeitszeit, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsprozesse, Organisationsformen) (Münster 2009, Vorlage Verwaltungsvorstand, unveröff.).

In *Bielefeld* sind die Themen Bildung und Weiterbildung durch das im Demografiekonzept formulierte Ziel „Wir lernen lebenslang“ in den Mittelpunkt städtischer Politik gerückt.

Die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht in engem Zusammenhang mit diesen Fragestellungen. Immer noch wird kritisch angemerkt, eine alternde Arbeitsbevölkerung weise eine sinkende Produktivität auf, da der zeitliche Abstand zum Abschluss einer formalen Ausbildung größer oder der Krankenstand höher ist. Tatsächlich ist dieser Zusammenhang jedoch nicht nachweisbar. Mit dem fortschreitenden Übergang zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft spielen zudem Erfahrung und soziale Kompetenz eine erheblich größere Rolle und könnten damit tendenziell zu einer Bevorzugung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer führen.

In vielen Kommunen (und Unternehmen) hat hier inzwischen ein Umdenken stattgefunden. Es wird ein breites Portfolio an Maßnahmen angewendet. Diese reichen von einer Unterstützung bei der Optimierung des Wissensmanagements in der jeweiligen Verwaltung über eine Beseitigung von Wissensdefiziten in den Unternehmen und das Aufzeigen von Chancen, eine größere Rolle der Weiterbildung für alle Altersgruppen, ein Anpassen der Weiterbildungsangebote an die Bedarfe älterer Arbeitnehmer, d.h. „altersgerechte Weiterbildung“ in Form und Inhalt, eine Förderung der Übertragung des Wissens zwischen den Generationen („Junior-Senior-Konzepte“, altersgemischte Teams), altersgerechte Arbeitsprozesse, Job-Rotation, eine größere Bedeutung der Gesundheitsförderung bis hin zu einer innerbetrieblichen Karriereplanung auch für Ältere (vgl. Hollbach-Grömig u.a. 2006).

Integration

Demografischer Wandel und Integration hängen zusammen. Daher greifen die kommunalen Konzepte, die sich mit dem demografischen Wandel insgesamt oder ausgewählten Aspekten befassen, das Thema Integration auf und beziehen die bereits bestehenden Aktivitäten ein. Dies gilt auch für die Fallstudienstädte, die ein Handlungskonzept haben und ganz überwiegend sehr intensiv im Handlungsfeld „Integration“ aktiv sind.

In *Münster* wurden die Leitbilder/Handlungskonzepte zur Integration und zum demografischen Wandel zusammengeführt, zugeordnet und vernetzt. Integration wurde – ebenso wie der demografische Wandel – als Querschnittsthema verankert.

In *München* wird Integration als Querschnittsaufgabe aller Bereiche von Politik und Gesellschaft verstanden. So enthält das Handlungskonzept zum soziodemografischen Wandel Themenfelder, die Bezüge zu Fragen der Integration haben, und nennt eine Vielzahl von Projekten, z.B. „Sprachförderung von Anfang an“ (im Kontext der interkulturellen Stadtentwicklung) oder „Integration macht Schule“. Das Projekt „Integration macht Schule“ ist ein Beispiel für die interkulturelle Öffnung der Schule zum Stadtteil hin, zur Stärkung des Stadtteils und für die Verbesserung des Zusammenlebens. Interkulturell kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Migrationsberatung der Arbeiterwohlfahrt aktivieren die Eltern im Rahmen von Bildungs- und Begegnungsveranstaltungen und beraten Lehrerinnen und Lehrer im Umgang mit ausländischen Eltern, auch mit dem Ziel, deren Erziehungskompetenz zu unterstützen.

Köln setzt in seinem Handlungskonzept explizit auf „Integration durch Bildung“. Über eine intensive Bildungsarbeit sollen Menschen in das Gesellschaftssystem integriert werden, unabhängig von einem eventuellen Migrationshintergrund.

In *Bielefeld* sind Integrations- und Migrationspolitik unter dem Titel „Wir fördern Integration!“ einer der sechs Handlungsschwerpunkte des Demografiekonzepts und erhalten dadurch ressortübergreifend eine größere Bedeutung. Bielefeld bietet verschiedene Sprachförderungsaktivitäten, die auf Kinder und Jugendliche mit Sprachdefiziten, unabhängig von einem Migrationshintergrund, zielen.

Die Landeshauptstadt *Stuttgart* – als nicht am Projekt beteiligte Stadt – definiert Integration explizit als Standortfaktor der Stadt im globalen Wettbewerb um internationale Unternehmen und die „besten Köpfe“. Ziel der Stuttgarter Integrationspolitik ist es, vor dem Hintergrund des demografischen Wandels Zuwanderer und ihre Kinder für den internationalen Wirtschaftsstandort zu qualifizieren.

Bildung

Bildung ist eines der zentralen Themen im Umgang mit dem demografischen Wandel. Die Veränderungen in Bevölkerungsstruktur und -zahl stellen das Bildungssystem vor neue Herausforderungen. Es müssen die steigenden Bildungsanforderungen der Gesellschaft und des Arbeitsmarktes bewältigt werden. Vor allem diskutiert werden Aspekte der qualitativen Verbesserungen im Bereich der frühkindlichen Bildung, der allgemein- und der berufsbildenden Schulen, aber auch der Universitäten. Thematisiert werden Fragen von Integration und Bildung. Der Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft der Eltern und Bildungschancen der Kinder sowie die steigende Anzahl von Menschen mit Migrationshintergrund erfordern Konzepte und Maßnahmen, um den Zugang zum Bildungssystem zu verbessern. Noch wichtiger als bisher werden Weiterbildung und lebenslanges Lernen. Die älter werdende Erwerbsbevölkerung bedarf in stärkerem Maß berufsbegleitender Weiterbildung, um auf die Anforderungen der sich ständig verkürzenden Halbwertszeit beruflichen Wissens reagieren zu können.

In einem erweiterten Bildungsverständnis von formellen, informellen und non-formalen Angeboten ergeben sich somit Wechselwirkungen zu sozialpolitischen (Integration und gesellschaftliche Teilhabe, Familienpolitik, Gesundheit) wie auch arbeitsmarktpolitischen Fragestellungen (Qualifizierung, Kompetenzentwicklung, Bewältigung kritischer Übergänge, z.B. Wiedereinstieg in das Erwerbsleben). Die Angebote werden zunehmend – dies gilt auch für die untersuchten Städte – lebenslauf- und zielgruppenbezogen konzipiert und reichen von der frühkindlichen Bildung über die berufliche Aus- und Weiterbildung im Jugend- und Erwachsenenalter bis hin zu Bildungsangeboten für die nachberufliche Lebensphase.

Ausgewählte Aspekte des Bildungsthemas, z.B. der Umgang mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Fragen des lebenslangen Lernens, der Integration durch Maßnahmen im Bildungsbereich, besonders für Kinder und Jugendliche, wurden unter diesen Überschriften bereits angesprochen.

Für die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen gibt es darüber hinaus in den untersuchten Fallstudienstädten eine Vielzahl von Aktivitäten und Angeboten. So hat *München* Ansätze eines kommunalen Bildungsmanagements entwickelt (z.B. Münchner Bildungsberichte, Münchner Leitlinie Bildung), die im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) strategisch zusammengeführt und weiterentwickelt werden. Ein besonderes Augenmerk liegt auf einem stadtteilbezogenen Bildungsmanagement, das vor allem in Gebieten mit deutlich erschwerten Lernaussgangslagen von lokalen Bildungsmanagern unterstützt

werden soll. Hier sollen Bildungs- und Jugendhilfeeinrichtungen stärker miteinander verzahnt werden, um das System der frühen Förderung zu verbessern sowie Kindertageseinrichtungen und Schulen in benachteiligten Stadtgebieten besser auszustatten. Mit dem Instrument der „Belastungsorientierten Budgetierung“ sollen auf Grundlage eines umfassenden Bildungsmonitorings Kinder aus sozialräumlich schwierigeren Stadtteilen durch Ressourcenbündelung und finanzielle Prioritäten verstärkt gefördert werden.

Auch *Dresden* gehört zu den im Rahmen des BMBF-Programms aktiven Kommunen. Es wurden fünf Bildungsberatungsstellen eingerichtet. Ergänzend arbeitet ein Netzwerk ehrenamtlicher Bildungslotsen. In den Beratungsstellen erhalten Kinder, Jugendliche und deren Eltern Unterstützung, ebenso Erwachsene, die sich über die Möglichkeiten der weiteren beruflichen und nachberuflichen Entwicklung informieren möchten. Gerade die Gruppe der aus dem Berufsleben Ausgeschiedenen verfügt über Wissens- und Erfahrungspotenziale, die immer häufiger nachgefragt werden. Im Rahmen sozialräumlich organisierter Bildungskonferenzen werden aktiv Strategien verfolgt, mit denen ältere Menschen auf den Übergang in die nachberufliche Lebensphase vorbereitet werden.

In *Wolfsburg* unterstützt zusätzlich das „Bildungsbüro Wolfsburg“ die Weiterentwicklung der Stadt als Bildungsstandort – neben den Aktivitäten zum Ausbau der Kinderbetreuungsangebote bei gleichzeitiger Reduzierung des Elternbeitrags, der Umwandlung von Halbtags- zu Ganztagschulen sowie Maßnahmen zur Steigerung der Qualität von Kitas und Schulen.

Familienpolitik

Familienpolitik ist ein Handlungsfeld, das schon seit den 1990er-Jahren in vielen Kommunen bearbeitet wird, also bereits zu einem Zeitpunkt, als die Diskussion um den demografischen Wandel und seine möglichen Konsequenzen erst teilweise begonnen hatte. Viele Kommunen versuchen seitdem, durch eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für Familien Anreize zu geben. Handlungsstrategien sind überwiegend auf eine kinder- und familienfreundliche Infrastruktur und Angebote zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gerichtet. Teilweise geschieht dies im Rahmen so genannter Familienförderprogramme. Viele Städte haben „Bündnisse für Familien“ ins Leben gerufen. Ziel ist es, über entsprechende Angebote als Standort für Familien mit Kindern attraktiv zu sein und – im positiven Fall – neue Bürgerinnen und Bürger für die Stadt zu gewinnen (siehe Ziele).

In diesem Handlungsfeld sind alle untersuchten Städte aktiv. Auch hier gibt es erhebliche Überschneidungen zu anderen Handlungsfeldern des demografischen Wandels. Die Förderung des familiengerechten Wohnens, z.B. über entsprechende Baulandausweisungen oder über Vergünstigungen im Mietwohnungsbau, sind häufig eingesetzte Instrumente. *Wolfsburg* baut die Kinderbetreuungsangebote bei gleichzeitiger Reduzierung des Elternbeitrags aus. Halbtagschulen werden zu Ganztagschulen umgewandelt. Die Qualität von Kitas und Schulen soll so hoch wie möglich sein – sowohl in baulicher Sicht wie auch in Bezug auf das Bildungsangebot. *Köln* entwickelt z.B. im Rahmen eines EFRE-Projekts ein familienfreundliches Gewerbegebiet.

Von Bundesebene (Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ]) werden diese kommunalen Bemühungen ebenfalls unterstützt, so z.B. über das Programm „Lokale Bündnisse für Familien“. Es handelt sich dabei um freiwillige Zusammenschlüsse von Vertreterinnen und Vertretern aus gesellschaftlichen Gruppen, aus Kommunen, Unternehmen, Kirchen, Kammern, Gewerkschaften, Verbänden, Stiftungen, Freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe, Mehrgenerationenhäusern und vielen anderen. Sie arbeiten als Netzwerke, in denen konkrete Maßnahmen für eine kinder- und familiengerechtere Gesellschaft entwickelt und umgesetzt werden. Ziel ist es vor allem, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern.

Wohnen

Viele Kommunen sind im Bereich „Wohnen“ aktiv. Maßnahmen befassen sich mit dem Wohnen im Alter, mit Fragen der generationenübergreifenden Nachbarschaft und nachbarschaftlicher Selbsthilfe, mit dem Mehrgenerationenwohnen, dem Neubau von Altenwohnungen, Sozial- und Gemeinschaftseinrichtungen. Wohnen hat häufig auch familienpolitische Aspekte.

So ermöglicht *München* mit dem kommunalen Wohnbauförderungsprogramm „München Modell“ Familien durch bezahlbaren Wohnraum und Ermäßigung beim Grundstückspreis, vom Umland Münchens in die Stadt München zu ziehen.

Die Stadt *Münster* hat mit dem Ziel, Münster langfristig als attraktiven urbanen Wohnstandort zu erhalten, einen Arbeitskreis mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wohnungsbau, Immobilienwirtschaft, Grundeigentümerverbänden, Mieterverbänden, Politik und Verwaltung eingerichtet, der die unterschiedlichen Aspekte des Themas diskutiert und in konkreten Projekten bearbeitet (z.B. Wohnen für Hilfe, Wohn-Kooperation alter Menschen und Studenten).

In *Wolfsburg* ist „Wohnen“ ein zentrales Thema. Dabei spielen in der Förderung des Themas wirtschaftliche Aspekte mindestens eine ebenso große Rolle wie demografische. Es geht im Kern um eine Diversifizierung des Wohnungsangebots, die Schaffung von höherwertigen Wohnungsangeboten – um auch für Fach- und Führungskräfte ein interessanter Wohnstandort zu werden – und die Nachverdichtung in der Innenstadt. Zum Wohnen im Alter gibt es ebenfalls Angebote in Wolfsburg. In einem Stadtteil (Detmerode) werden im Rahmen von Rückbaumaßnahmen Wohnungen alten- und behindertengerecht ausgebaut. Neben Arztpraxen wird auch eine Station eines Pflegedienstleisters im Gebäude entstehen. Eine erste Wohngruppe für Demenzerkrankte entsteht ebenfalls in diesem Rahmen. Des Weiteren soll ein erstes Projekt für gemeinschaftliches Wohnen von Jung und Alt realisiert werden.

Vor dem Hintergrund der starken Alterung sind Fragestellungen aus dem Bereich Wohnen für ältere Menschen auch in *Dresden* ein wichtiges Handlungsfeld. Daneben gibt es die Aktivitäten im Rahmen des Programms „Stadtumbau Ost“, die ebenfalls u.a. eine Anpassung des Wohnangebots an die (veränderten) Bedarfe der Bevölkerung fördern. Hier ist ebenfalls *Gera* aktiv. Zudem sind die Wohnungsbaugesellschaften dort dabei, ihre Wohnungen altersgerecht umzubauen. Daneben wird die Zielgruppe junge Menschen/Familien über verschiedene Aktionen angesprochen, z.B. das Angebot von „Wohnen mit Mehr-Wert“ (Zusatzleistungen bei kautionsfreier Vermietung) oder spezifische Angebote für Wohngemeinschaften.

In *Bielefeld* ist das Thema „Wohnen im Alter“ ein Schwerpunkt städtischer Politik: Im Kontext städtischer Seniorenwirtschaft gehören dazu z.B. Kooperationen im Handwerk, die einen Rundum-Service für den Neu- und Umbau von Wohnraum anbieten. Der Förderverein Lebensgerechtes Wohnen OWL e.V. entwickelt Wohnräume der Zukunft, fördert lebensgerechtes Wohnen für Senioren, Menschen mit Behinderungen und andere Personengruppen und versucht, selbständiges Wohnen und Leben in privatem Wohnraum zu erhalten. Ein spezielles Projekt zum Thema „Intelligentes Wohnen“ (*smart homes*) entwickelt technikunterstützte Dienstleistungen für das Wohnen älterer und behinderter Menschen. Wichtiger Partner ist – neben vielen anderen Akteuren – die Bielefelder Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft. Die Bielefelder Wohnungsbaugesellschaft (BGW) bietet mit dem „Bielefelder Modell“ eine breite Palette an Möglichkeiten zu selbstbestimmtem Wohnen. Die Angebote reichen von Wohnen mit Service bis Pflege in der eigenen Wohnung/im vertrauten Umfeld.

Gesundheit

Das Thema „Gesundheit“ ist für alle Bevölkerungsgruppen wichtig. Unter demografischen Gesichtspunkten ist ein Wandel des Krankheitsgeschehens zu beobachten: Es ist eine Zunahme von chronischen Erkrankungen, Behinderungen, psychischen sowie psychosozialen Problemen festzustellen, ebenso ein steigender Förderbedarf. Zugleich gibt es einen Verlust an fundiertem Wissen über Gesundheit, so z.B. über Kinderpflege, Haushaltsführung und Hygiene.

Alle untersuchten Städte legen einen Schwerpunkt auf gesundheitsfördernde Entwicklungschancen und eine gesundheitliche Versorgung von Kindern, wobei insbesondere deren Gesundheitschancen in sozial benachteiligten Lebenslagen hervorgehoben werden. Die meisten Städte halten zielgruppenspezifische Gesundheitsangebote im Wohnquartier vor. Angestrebt wird vielfach die Stärkung der Elternkompetenz (z.B. *Köln*, *München*). *München* bietet z.B. Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge an Münchner Hauptschulen an. *Bielefeld* hat durch die Aufnahme des Ziels Gesundheit in sein Demografiekonzept auf breiter Basis einen neuen Schub für das Thema in der politischen Diskussion ausgelöst.

Ein weiterer Schwerpunkt sind ältere Menschen. Die deutliche Zunahme älterer und alter Menschen ist in vielerlei Hinsicht eine Herausforderung auf der kommunalen Ebene. Daher ist es in den nächsten Jahren dringend erforderlich, Politik und Verwaltung, Bürgerinnen und Bürger, die verschiedenen gesellschaftlichen Interessengruppen und vor allem die Wirtschaft noch stärker für das Thema der „alternden Gesellschaft“ zu sensibilisieren. Notwendig ist – neben der Diskussion um Defizite und Lasten – eine „neue“ Definition von Alter vor dem Hintergrund heutiger physischer und psychischer Leistungsfähigkeit einer Mehrzahl älterer Menschen. Die „jungen Alten“ (60 bis 80 Jahre), die zunehmend gesund, gebildet und finanzstark sind und über ein großes Zeitbudget verfügen, können darin eine zentrale Rolle einnehmen (siehe Seniorenwirtschaft). Vor dem Hintergrund der kommunalen Finanzsituation eröffnet sich zudem die Möglichkeit finanzieller Einsparungen, die durch eine rechtzeitige Gesundheitsförderung und Prävention möglich sind. Dazu ist es allerdings erforderlich, Gesundheit und Wohlbefinden älterer Menschen durch frühzeitige Prävention (für ein gesundes Altern) und Gesundheitsförderung sowie Bildungsangebote zu erhalten. Ihre Potenziale sollten z.B. im Rahmen bürgerschaftlichen Engagements, politischer und gesellschaftlicher Teilhabe genutzt werden. Zudem sind Aktivitäten, die die Beziehungen zwischen den Generationen in den Vordergrund stellen, von Bedeutung. Dies ist bei weitem keine ausschließlich kommunale Aufgabe, gefordert ist vor allem eine enge Kooperation der kommunalen Akteure mit einer Vielzahl weiterer Akteure (vgl. BzgA 2007).

Dresden – als ein Beispiel aus den untersuchten Fallstudienstädten – arbeitet im Rahmen seiner Mitgliedschaft im internationalen Städtenetzwerk „Gesunde Städte“ der Weltgesundheitsorganisation (WHO) sowie im deutschen Gesunde-Städte-Netzwerk zum Thema „Gesundes und aktives Altern“. In diesem Zusammenhang erstellte Dresden ein Stadtgesundheitsprofil für ältere Menschen, das eine Bestandsaufnahme zur Gesundheits- und Sozialsituation der über 50-jährigen Dresdnerinnen und Dresdner darstellt. 2008 wurde das Aktionsprogramm „Gesundes und aktives Altern in Dresden“ im Stadtrat einstimmig beschlossen. Darin sind die Eckpunkte der künftigen Seniorenpolitik und ein umfangreicher Ziel- und Maßnahmenplan formuliert. Die Maßnahmen reichen von Seniorensportförderung im Rahmen der kooperativen Sportentwicklungsplanung über die Ausbildung von Seniorentrainern und die Öffentlichkeitsarbeit für „Gesundes Altern“ bis hin zu einer altersgerechten Stadtplanung. Das Thema „Gesundes und aktives Altern“ findet in Dresden großes Interesse bei allen beteiligten Partnern in Bürgerschaft, Politik, Verwaltung, bei den Leistungsanbietern, den wissenschaftlichen Institutionen und Wirtschaftsunternehmen. Auch die Zielgruppe, nämlich die älteren und alten Menschen, arbeiten intensiv mit.

Infrastruktur

Der Infrastrukturbereich ist von den Veränderungen durch den demografischen Wandel besonders betroffen. Die Sicherung technischer Infrastruktur bei sinkendem Verbrauch und einem Rückgang der Kunden- und Mieterzahl führt in vielen Netzen der technischen Infrastruktur bereits heute zum Unterschreiten ökonomisch-technischer Betriebsschwellen, mit der Folge, dass teils räumlich die Funktion der herkömmlichen Systeme eingeschränkt wird. Auf der anderen Seite müssen weniger Verbraucher die Kosten – bei einem hohen Fixkostenanteil – tragen. Hinzu kommen wachsende Anforderungen an die Bereitstellung von Einrichtungen der sozialen Infrastruktur, vor allem im Betreuung- und Pflegebereich. Diese Entwicklungen erfordern einerseits einen Wandel in der Diskussion, nämlich vom Umgang mit Überauslastung hin zum Umgang mit Unterauslastung, andererseits neue Handlungsansätze für Planung und Betrieb von langlebigen Infrastrukturen, die sich in Begriffen wie Rückbau und Rückbauleitplanung, Maßstabsvergrößerung (Einzugsbereiche, verstärkter Einsatz neuer semi- und dezentraler Systeme) oder „Multifunktionalität von Einrichtungen“ (soziale Infrastruktur, Problem der Normen und Standards) widerspiegeln.

Die Fragen nachhaltiger Stadtentwicklung stellen sich damit in neuer Qualität. Stadtentwicklung wird in den kommenden Jahren weiterhin vielerorts – nicht nur in den neuen, sondern auch in den alten Bundesländern – als Stadtumbau zu verstehen und zu gestalten sein, der sowohl behutsame Rückbaumaßnahmen von Wohnungen, Einrichtungen, Netzen und Anlagen der sozialen und technischen Infrastruktur, als auch die qualifizierte Aufwertung des baulichen Bestands und die sinnvolle Integration von Neubaumaßnahmen in bestehende Strukturen beinhalten wird. Das Gebot der Innenentwicklung wird einen neuen Stellenwert erhalten. Die Erarbeitung von integrierten Stadtentwicklungskonzepten bildet die Basis für die Definition von Maßnahmen zur Problemlösung. Ziel solcher Konzepte ist es, die vorhandenen Planungen mit der erwarteten negativen Bevölkerungsentwicklung in Einklang zu bringen. Zentrale Punkte bilden dabei der gezielte Rückbau/Abriss von Wohnungsbestand, die Förderung von Eigentumsbildung in innerstädtischen Altbauquartieren und die Aufwertung der von Rückbau betroffenen Gebiete (vgl. Pätzold u.a. 2009).

Mobilität

Zwischen Mobilität und demografischem Wandel gibt es ebenfalls Wechselwirkungen. Mobilität im Sinne von Teilhabemöglichkeiten und Ermöglichen von wirtschaftlichen Austauschprozessen wird zukünftig weiterhin eine zentrale Funktion einnehmen. Veränderungen wird es vor allem durch eine altersstrukturell bedingte Abnahme der Nachfrage nach öffentlichem Verkehr geben, z.B. dadurch, dass weniger Kinder und Jugendliche die Leistungen nachfragen werden und die Zahl der nicht-motorisierten älteren Menschen abnehmen wird. Damit verbunden sind Erfordernisse, die Bedienungsformen zu differenzieren, um Teilhabe- und Teilnahmemöglichkeiten älterer Menschen und von Menschen mit Migrationshintergrund zu sichern. Die Förderung von Multi- und Intermodalität, die Schaffung innovativer Dienste und ein Mobilitätsmanagement werden an Bedeutung gewinnen (vgl. Klaus J. Beckmann, Vortrag, Februar 2010, siehe http://www.difu.de/sites/difu.de/files/archiv/extranet/veranstaltungen/vortraege/10_beckmann_demogr_wandel_kommunen.pdf). Die Kriterien Erreichbarkeit und Sicherheit werden wichtiger als Geschwindigkeit. Damit verbunden sind Probleme der Erhaltung von ÖPNV-Infrastrukturen (besonders schienengebundener ÖPNV) und absehbar steigende spezifische Kosten für Nutzerschaft und Einwohner. Auch hier sind alle Fallstudienstädte aktiv.

So ließ z.B. *Köln* ein Gutachten zur Mobilitätsentwicklung bis 2025 erstellen. Ein zentrales Ergebnis war, dass ein Ausbau der Verkehrsinfrastruktur allein aufgrund des demografischen Wandels grundsätzlich nicht erforderlich ist. Es werden weiterhin ÖPNV und Umweltverbund konsequent gefördert, Erhalt und Förderung von Nahmobilität sind grundlegende Aufgaben.

München hat für ein Stadtviertel – als Pilotprojekt – ein Stadtviertelkonzept Nahmobilität entwickelt. Im Vordergrund stehen die Unterstützung einer stadtverträglichen Mobilität, das Schaffen einer „Stadt der kurzen Wege“ und ein „Stärken der Nähe“.

Bürgerschaftliches Engagement

Bürgerschaftliches Engagement wird vor dem Hintergrund des demografischen Wandels neu diskutiert. In der Einschätzung vieler Akteure stellt es eines der wahrscheinlich wichtigsten Potenziale für die Gesellschaft dar, das entsprechend frühzeitig gefördert und ausgebaut werden sollte. Dazu sind Strategien erforderlich, die die individuellen Fähigkeiten der Akteure, Qualifizierung, organisatorische Unterstützung fördern, aber auch Anerkennung stärker in den Vordergrund stellen. Unter bürgerschaftlichem Engagement können alle Formen des „klassischen“ Ehrenamtes, Selbsthilfeeaktivitäten und die Übernahme gemeinwohl- und gemeinschaftsorientierter Aufgaben und Aktivitäten durch bürgerschaftliche Gruppen oder Einzelpersonen gefasst werden, bezogen auf Gesamtstadt, Quartier und einzelne Institutionen im Quartier, in denen Bürgerinnen und Bürger die Rolle eines „Mitgestalters“ übernehmen (siehe auch Kooperation).

5. Prozesssteuerung und Strukturen

5.1 Unterstützung durch die politische Spitze

Die Unterstützung durch die politische Spitze – mit einer offensiven Präsentation des Themas im politischen Raum – ist (mit-)entscheidend für die erfolgreiche Bearbeitung des Themas „Demografischer Wandel“ in den Kommunen. Dies bestätigen auch die Ergebnisse einer Bürgermeisterumfrage, denen zufolge Kommunen ihre Kompetenz im Umgang mit den Auswirkungen des demografischen Wandels besser einschätzen, wenn die Behandlung der Thematik auf einer hohen Ebene in der Kommune angesiedelt ist („Demografie ist Chefsache“) (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005a). Die Unterstützung durch die politische Spitze hat Initiativfunktion und gibt wichtige Impulse für die Bearbeitung des Themas in der Verwaltung. Das Engagement der politischen Spitze leistet einen wesentlichen Beitrag für die Sensibilisierung und Motivation der Mitarbeiterschaft in der Verwaltung, sich mit dem demografischen Wandel zu beschäftigen (vgl. Kommunikation und Sensibilisierung). Dies ist nicht selbstverständlich, denn das Thema ist, wenn es für die eigene Kommune Schrumpfung und Alterung bedeutet, politisch „schwergängig“ (vgl. Hollbach-Grömig u.a. 2006).

Politische Rückendeckung ist zudem für die Steuerung des Prozesses wesentlich, z.B. in Form einer Absicherung durch politische Beschlüsse. Darüber hinaus ist die inhaltliche Einbindung der Politik auf allen Steuerungs- und Handlungsebenen im laufenden Prozess eine wichtige Erfolgsvoraussetzung (vgl. Organisation und Steuerung). Die Unterstützung durch die politische Spitze und die Relevanz des Themas werden in *Bielefeld* durch die Einrichtung einer Stabsstelle beim Oberbürgermeister – die mit einem Mitzeichnungsrecht bei Planungsvorhaben ausgestattet ist – zum Ausdruck gebracht. Auch in den anderen Fallstudienstädten unterstützen Politik und Verwaltungsspitze die Aktivitäten zur Gestaltung des demografischen Wandels, wenngleich die Aktivitäten nicht überall unter der Überschrift „Demografischer Wandel“ stehen. In *Dresden* und *Gera* wird der demografische Wandel implizit im Zuge der Programmumsetzung „Stadtumbau Ost“ bearbeitet.

Im Umgang mit dem demografischen Wandel agieren Politik und Verwaltung in ihren jeweiligen Rollen und Funktionen. Während in der Regel die Politik den Handlungsrahmen bestimmt, treibt die Verwaltung die Konkretisierung der Ziele und – einen Schritt weiter – die Implementierung entsprechender Handlungsansätze voran. Die Verwaltung sollte hierfür Unterstützung von der po-

litischen Führung erhalten oder diese – sofern sie zu wenig präsent ist – gezielt einfordern. Die Fallstudienbefunde zeigen, dass die politische Rückendeckung häufig Überzeugungsarbeit durch die Verwaltung und intensiven Kontakt zu politischen Gremien voraussetzt. Die Unterstützung des Rates sicherzustellen, ist ein notwendiger Prozess, um das Thema in der Kommune zu platzieren. Die Ausschussstruktur in den Kommunen macht die Herstellung eines politischen Konsenses für das Querschnittsthema demografischer Wandel zwar zu einem zeitaufwändigen Prozess, der in den Fallstudienstädten mitunter ein Jahr gedauert hat, Struktur und Vorgehen sind jedoch unbestritten.

5.2 Organisation und Steuerung

Organisation

In einer kommunalen Verwaltung stellt der demografische Wandel ein Querschnittsthema dar. Die verschiedenen Facetten und Handlungsfelder des demografischen Wandels (siehe Handlungsfelder) fallen in den Zuständigkeitsbereich unterschiedlicher Dezernate, Ämter und Fachbereiche, so dass für ihre Bearbeitung eine fachbereichs- und ämterübergreifende Abstimmung erforderlich ist. Die Befassung mit dem demografischen Wandel, die Entwicklung von Strategien und Konzepten sowie die Umsetzung von Vorhaben und Projekten erfordern Formen des Austauschs und der Zusammenarbeit, die über Ressortgrenzen hinausgehen, und damit eine Organisationsstruktur, die ressortübergreifendes Arbeiten mit kurzen Entscheidungswegen zulässt und einen engen Kontakt zur Kommunalpolitik ermöglicht (z.B. Stabsstelle) (vgl. Franke/Strauss 2010; KGSt 2009; Hollbach-Grömig 2003). Eine Schwierigkeit bzw. ein Hindernis für ein integriertes Vorgehen stellt allerdings häufig das „versäulte“ sektorale Arbeiten dar. Hier gilt es zu klären, ob neue Organisationsstrukturen Abhilfe schaffen und diesem Querschnittscharakter eher gerecht werden können oder ob die Bearbeitung des Themas in den bisherigen Strukturen zu leisten ist. Das Vorgehen in den Fallstudienstädten zeigt, dass beides möglich ist, sofern sichergestellt ist, dass die Strukturen langfristig angelegt sind; dies ist eine Grundvoraussetzung für den Umgang mit dem „Langzeithema“ Demografischer Wandel. Mäding (2006: 37) empfiehlt, nach innen klare Zuständigkeiten zu schaffen – ob bei einem Amt oder einer Beauftragten sei eher zweitrangig –, und diese durch Mitzeichnungsrechte verwaltungsorganisatorisch abzusichern. Daneben sollten Fachämter durch horizontale Strukturen, z.B. Arbeitsgruppen, eingebunden werden.

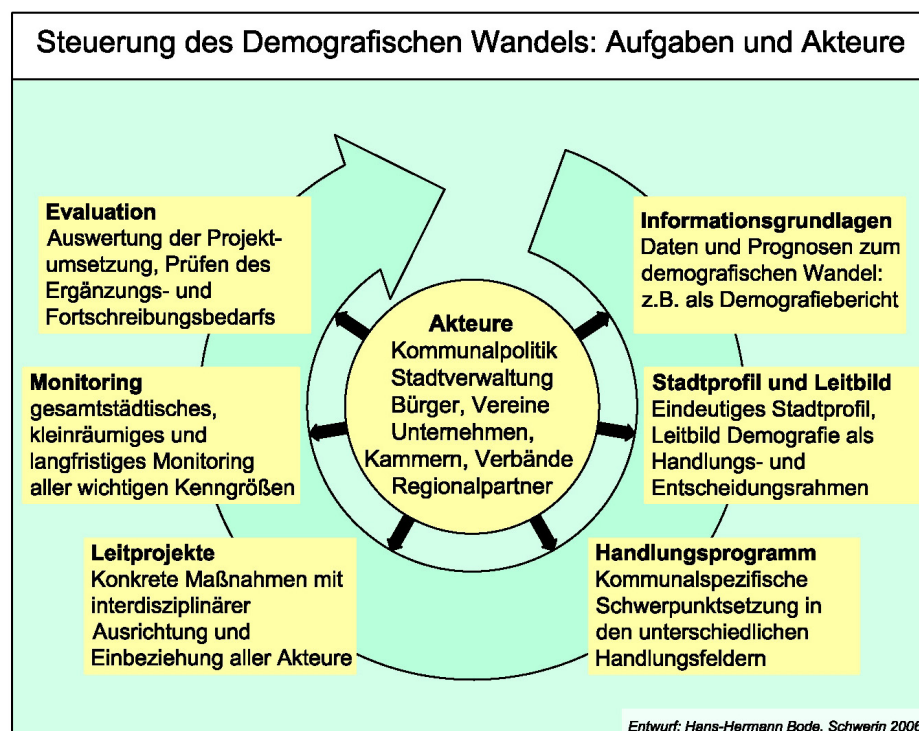
Die Frage, in welchem Bereich einer (Kommunal-)Verwaltung das Thema „Demografischer Wandel“ verantwortlich bearbeitet werden sollte, wird von Kommune zu Kommune unterschiedlich beantwortet: In *Bielefeld* gibt es eine im Dezernat des Oberbürgermeisters eingerichtete Stabsstelle (Demografiebeauftragte). In *München* und *Münster* wurde das Thema bei einem Amt bzw. einer Fachabteilung mit engem thematischem Bezug zum demografischen Wandel verankert. Damit werden die Aufgaben auf verschiedene Schultern verteilt, bei gleichzeitig klarer Festlegung von Verantwortlichkeiten und Führungsaufgaben. In *Münster* befasst sich eine Fachstelle der Abteilung „Stadt- und Regionalentwicklung, Statistik“ mit dem demografischen Wandel. In *München* ist das Thema beim Referat für Stadtplanung und Bauordnung angesiedelt, das den Auftrag hat, referatsübergreifend tätig zu werden. In den übrigen Fallstudienstädten ist der demografische Wandel kein Thema, das explizit eigene Organisationsformen benötigt. In *Köln* spielt der demografische Wandel in verschiedenen Bereichen der Verwaltung zwar eine wichtige Rolle, jedoch gibt es keine dauerhaften Strukturen und Organisationsformen für die Bearbeitung des Themas. Zeitlich befristet, für die Erarbeitung des Handlungskonzepts demografischer Wandel, lagen Federführung und Koordination beim Amt für Stadtentwicklung und Statistik. In *Dresden* erfolgt die Beschäftigung mit dem demografischen Wandel im Rahmen spezieller Projekte sowie im Kontext der integrierten Stadtentwicklungsplanung und der Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtumbau Ost“. Die Koordinierung liegt hierbei in der Abteilung Stadtentwicklungsplanung des Stadtplanungsamts.

Ähnlich wie in Köln und Dresden ist der demografische Wandel auch in *Gera* kein eigenes, unter diesem Titel geführtes Handlungsfeld. Es gibt jeweils themenbezogene Zuständigkeiten in der Verwaltung. In *Wolfsburg* ging die Initiative für die Befassung mit dem demografischen Wandel zwar vom Verwaltungsvorstand und dem Referat Strategische Planung/Stadtentwicklung aus. Eine dezidierte Organisationsstruktur oder Verankerung des Themenfeldes Demografischer Wandel in der Verwaltung gibt es dort jedoch ebenfalls nicht.

Steuerung

Demografieorientierte Planungsprozesse beziehen – im Idealfall – die verantwortlichen und thematisch befassten Akteure ein, stellen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Themen her und stimmen die einzelnen Fachplanungsverfahren ressortübergreifend kontinuierlich aufeinander ab. Diese Planungsprozesse bedürfen nicht nur einer guten Organisation, sondern müssen gesteuert werden. Der Umgang mit dem demografischen Wandel, die Institutionalisierung und Implementation dieses Prozesses erfordern kontinuierlich Informationen, Kommunikations-, Moderations- und Führungsleistungen. Sowohl der DST als auch die KGSt haben idealtypische Modelle für einen entsprechenden Steuerungskreislauf entwickelt.

Abbildung 1: Steuerung des demografischen Wandels: Aufgaben und Akteure



Quelle: Deutscher Städtetag (DST) (2006): Demografischer Wandel. Herausforderungen, Chancen und Handlungsmöglichkeiten für die Städte, Arbeitspapier des Deutschen Städtetags, Köln, S. 5.

Auch wenn die beiden Modelle eine unterschiedliche Anzahl von Phasen beschreiben, stimmen die wesentlichen Schritte überein. Zu Beginn des Prozesses steht die Analyse der Ausgangssituation, die eine Zusammenstellung und Bewertung der wesentlichen Daten und Prognosen zum demografischen Wandel erfordert. Im Folgenden empfiehlt sich die Formulierung eines Leitbilds bzw. strategischer Ziele, um einen Handlungs- und Entscheidungsrahmen festzulegen und Schwerpunktthemen zu bestimmen. Im nächsten Schritt sind integrierte Handlungskonzepte oder

-programme zu entwickeln und umzusetzen, dies schließt die Planung und Durchführung konkreter Maßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern ein. Am Abschluss eines Kreislaufs stehen das Monitoring der relevanten Kennzahlen und die Evaluation der erzielten Wirkungen der Handlungsprogramme und Strategien. Diese münden gegebenenfalls in einer Veränderung der Ziele und Anpassung der Konzepte und Maßnahmen, womit ein erneuter Kreislauf beginnt (vgl. DST 2006: 5 f.; KGSt 2009: 24 f.).

München beschreibt im Handlungskonzept „Soziodemografischer Wandel“ die integrierte Stadtentwicklungsplanung als Schlüsselstrategie zur Bewältigung des demografischen Wandels und bezieht sich bei der Darstellung der Kernaufgaben auf das vom DST publizierte Steuerungsmodell (s.o.).

Im *Bielefelder* Demografiekonzept wird ein vergleichbarer Steuerungskreislauf beschrieben. In einem ersten Schritt ist die Daten- und Bestandserhebung vorgesehen, daran schließt sich die Entwicklung von Szenarien sowie im Weiteren von Zielen und Strategien an. Darauf folgen die Entwicklung sowie die Umsetzung von Handlungskonzepten. An letzter Stelle im Kreislauf steht die Analyse der Wirkungen, bevor mit der Aktualisierung der relevanten Daten und gegebenenfalls der notwendigen Anpassung von Szenarien, Zielen und Strategien ein erneuter Umlauf beginnt.

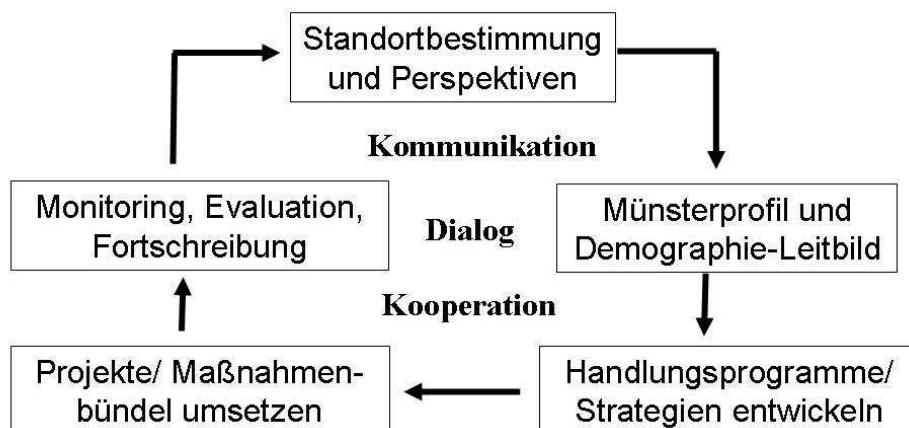
Abbildung 2: Steuerungskreislauf Bielefeld



Quelle: Stadt Bielefeld (Hrsg.) (2006): „Demographischer Wandel als Chance?“ – Das Bielefelder Konzept, in: Zukunft Stadt – Demographischer Wandel in Bielefeld, Heft 3, Bielefeld, S. 23.

Ein weiterer strategischer Steuerungszyklus „Demografieorientierte Stadtentwicklung“ wird im Handlungskonzept „Demografischer Wandel in Münster“ beschrieben. Dieser Steuerungszyklus ist zentrales Instrument einer integrierten Stadtentwicklungsplanung und eines integrierten Stadtentwicklungsmanagements in *Münster*.

Abbildung 3: Strategischer Steuerungszyklus „Demografieorientierte Stadtentwicklung“ (Münster)



Quelle: Stadt Münster, Amt für Stadtentwicklung, Stadtplanung und Verkehrsplanung (2008): Handlungskonzept Demografischer Wandel in Münster, Münster.

Mit dem Steuerungszyklus soll ein systematisches, ressortübergreifendes und prozessorientiertes Vorgehen befördert werden, das auf kontinuierliche Optimierung angelegt ist. Es umfasst eine perspektivisch ausgerichtete Standortbestimmung, die Entwicklung eines (Demografie-)Leitbildes sowie die Erarbeitung von Handlungsprogrammen und Strategien und, darauf aufbauend, die Umsetzung von Projekten und Maßnahmen, die wiederum durch Monitoring und Evaluation laufend überprüft und fortgeschrieben werden. Die erfolgreiche Steuerung dieses Zyklus setzt Kommunikation und Kooperation voraus.

Steuerungsgruppen/Verwaltungsinterne Steuerung

Steuerungsprozesse und -zyklen erfordern Strukturen, Verantwortlichkeiten und Abstimmung. Für eine erfolgreiche Bearbeitung des demografischen Wandels in der Kommune ist die Klärung unerlässlich, wer sich innerhalb der Verwaltung mit welchen Kompetenzen und welcher Verantwortung mit dem Thema befassen soll und wie das Verfahren für die Entwicklung von strategischen Zielen und operativen Maßnahmen zum Umgang mit den demografischen Veränderungen aussieht. Ein derart abgestimmtes Handeln wird insbesondere dadurch befördert, dass die Gesamtkoordination über das demografiebezogene Handeln der Verwaltung in einer Einheit gewährleistet ist und diesbezügliche Koordinationsaktivitäten zentral verankert werden.

Auf Verwaltungsebene erweist es sich als sinnvoll, sowohl eine ressortübergreifende Steuerungsgruppe einzurichten, als auch eine politisch verantwortliche Person oder ein Amt zu benennen, die bzw. das für die Vernetzung der involvierten Ämter, die Steuerung des Einsatzes kommunaler Ressourcen, die Koordination, Erarbeitung und Umsetzung von Konzepten und Strategien sowie die Finanzplanung zuständig ist. Die Steuerungsgruppe sollte mit entscheidungsbefugten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Schlüsselpersonen) besetzt sein, um ohne Rücksprache mit den vertretenen Verwaltungseinheiten beschluss- und handlungsfähig zu sein (vgl. Difu 2003: 181). Es ist sinnvoll, dass diese Schlüsselpersonen in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen bereits Querschnittsaufgaben wahrnehmen und über entsprechende fachübergreifende Kompetenzen verfügen. Damit wird sichergestellt, dass die Beschäftigung mit Demografie nicht auf Bereiche beschränkt bleibt, die in besonderer Weise betroffen sind, sondern das Thema in seiner ganzen Breite, aber auch mit ausgewählten Einzelfragen oder interessanten Lösungsansätzen in die Verwaltung transportiert wird. Für das Management von Einzelprojekten sollten dagegen Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter der beteiligten Verwaltungsressorts zuständig sein, um die koordinierende Person bzw. das koordinierende Amt operativ zu entlasten.

In mehreren Fallstudienstädten wurden organisatorische Veränderungen für den Umgang mit dem demografischen Wandel vorgenommen, zum Teil neue Arbeitsstrukturen aufgebaut und neue Verantwortlichkeiten bestimmt. In *Münster*, *Bielefeld* und *Köln* wurde innerhalb der Verwaltung jeweils eine für das Thema „Demografischer Wandel“ verantwortliche Person nominiert. Diese koordiniert und steuert die Bearbeitung des Themas nach innen (verwaltungsintern), stimmt das Vorgehen mit Verwaltungsspitze und Politik ab und kommuniziert die Ergebnisse der Arbeit und den Fortschritt des demografischen Wandels nach innen und nach außen ([Fach-]Öffentlichkeit). Die fachliche Kompetenz dieses „Kümmers“ ist ein wichtiges Erfolgskriterium der Steuerung. Sie umfasst vor allem organisatorische und methodische Kompetenzen, ein starkes Eigeninteresse an der Umsetzung des Verfahrens und eine genaue Kenntnis der demografierelevanten Gegebenheiten.

Zudem wurden in *München*, *Münster* und *Bielefeld* im Zuge der Bearbeitung des demografischen Wandels neue, referatsübergreifende Arbeitsgruppen eingerichtet oder bestehende Arbeitszusammenhänge zeitlich befristet ausgebaut (*Köln*). Unter deren Federführung werden Demografiekonzepte und Handlungsprogramme erarbeitet und die kommunale Umsetzung des demografischen Wandels diskutiert und befördert. Die Arbeitsgruppen selbst haben sich im Laufe der Zeit verändert bzw. weiterentwickelt. In *Münster* beispielsweise wurden die ressortübergreifende Kooperation und Beteiligung mit den Jahren deutlich ausgebaut. Während zu Beginn der Befassung mit dem demografischen Wandel vor allem vier Fachämter beteiligt waren (Stadtplanung, Soziales, Jugend, Wohnen), sind mittlerweile 17 Fachämter feste Mitglieder in der AG Demografie. Die referatsübergreifende Arbeitsgruppe Soziodemografischer Wandel in *München*, an der etwa zehn Fachämter/-abteilungen teilnehmen, ist eingebettet in die übergreifenden Aktivitäten der strategischen und integrierten Stadtentwicklungsplanung („Perspektive München“).

In der Regel sind diese referatsübergreifenden Arbeitsgruppen langfristig angelegt, wobei die Intensität der Zusammenarbeit von der Aktualität des Themas, den anstehenden Arbeitsaufgaben und den dafür erforderlichen Maßnahmen abhängt. Einzig in *Köln* bestand die Arbeitsgruppe nur temporär für die Erstellung des Handlungskonzeptes.

Mit Blick auf die personelle Besetzung der Arbeitsgruppen finden sich in den Fallstudienstädten zwei Varianten. Während beispielsweise *Münster* auf personelle Kontinuität setzt und die Arbeitsgruppe einen festen Teilnehmerkreis hat, der erweitert werden kann, variieren personelle Besetzung und Federführung der dezernatsübergreifenden Arbeitsgruppen in *Bielefeld* und *Köln* je nach Thema und Handlungsfeld, das gerade im Vordergrund steht. Federführend ist hierbei jeweils das Dezernat, das thematisch am stärksten berührt ist, wobei hierüber vorab eine dezernatsübergreifende Verständigung erfolgt.

Die referatsübergreifenden Arbeitsgruppen werden z.B. in *München* durch referatsinterne Arbeitsgruppen ergänzt, die in der Regel im Planungsreferat angesiedelt sind, d.h. in der Fachabteilung bzw. dem Fachamt, das die Federführung/Steuerung für den demografischen Wandel inne hat. Diese referatsinternen Arbeitsgruppen hatten insbesondere zu Beginn der Befassung mit dem Thema eine Initiativfunktion und gaben wichtige Impulse für dessen Bearbeitung.

In Fallstudienstädten, die keine eigenen bzw. für den demografischen Wandel neuen Arbeitsstrukturen aufgebaut haben (*Dresden*, *Gera*, *Wolfsburg*), erfolgt eine ämterübergreifende Zusammenarbeit in Verbindung mit konkreten Projektentwicklungen und -umsetzungen (z.B. *Dresden*) und/oder im Kontext bereits bestehender Arbeitsstrukturen, die für die Befassung mit dem demografischen Wandel als geeignet erachtet werden (z.B. in *Dresden* und *Gera* Arbeitsstrukturen für die integrierte Stadtentwicklungsplanung sowie die Programmumsetzung Stadtumbau Ost). In *Wolfsburg* wiederum wird die Stadtentwicklung als Querschnittsbereich u.a. bei den Themen Bauen, Planung, Wohnen, Soziales und Wirtschaft von den zuständigen Geschäftsbereichen ein-

gebunden. Dies geschieht beispielsweise über die Teilnahme an themenbezogenen Lenkungsgruppen oder Arbeitsgruppen, bei denen das Thema „Demografie“ dann eingebracht wird.

5.3 Kommunikation und Sensibilisierung (verwaltungsintern)

Steuerung und Management des demografischen Wandels können nur gelingen, wenn die relevanten Fachbereiche der Verwaltung und die Politik in den Umgang mit dem Thema einbezogen werden. Die den erforderlichen Anpassungen entgegenstehenden Widerstände beruhen vielfach auf mangelhafter Information und zu geringer Kenntnis bzw. Sensibilität für das Thema. Die Verbesserung der Informationslage, mehr Kommunikation und Transparenz sind förderliche Faktoren für ein demografieorientiertes Verwaltungshandeln und eine diesem Thema zugewandte Politik (vgl. KGSt 2009). Für eine erfolgreiche demografieorientierte Stadtentwicklung sind daher möglichst alle relevanten Entscheidungsträger und Multiplikatoren über die demografischen Entwicklungen und Auswirkungen in ihrer Kommune zu informieren und hierfür zu sensibilisieren. Dies kann durch eine gezielte verwaltungsinterne Öffentlichkeitsarbeit sowie im Rahmen von Workshops und Schulungen befördert werden. Darüber hinaus sollte eine ämterübergreifende Bekanntmachung der in den Fachverwaltungen bereits vorhandenen, demografie relevanten Strategien, Konzepte und Projekte unterstützt werden.

In den Fallstudienstädten finden insbesondere in *München*, *Wolfsburg* und *Bielefeld* gezielte Informationsveranstaltungen zur Sensibilisierung der Akteure sowie demografieorientierte Schulungen und eine themenbezogene Weiterbildung im verwaltungsinternen Bereich statt. *München* hat für die Sensibilisierung der Mitarbeiterschaft in der Verwaltung und die Verbesserung der verwaltungsinternen Kommunikation ein Schulungsprogramm zum demografischen Wandel erarbeitet und erprobt. In *Wolfsburg* wurden neben verwaltungsinternen Informationsveranstaltungen Workshops für Führungskräfte durchgeführt. In *Bielefeld* führt die Demografiebeauftragte Informationsveranstaltungen für verwaltungsinterne Akteure durch.

Neben Information und Schulung befördert die Unterstützung durch die politische Spitze die Sensibilisierung der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter. Der demografische Wandel steht daher auf der Agenda der politischen Spitzen, insbesondere der Oberbürgermeister, in *Münster*, *München* und *Bielefeld* weit oben. Gerade in der Anfangsphase der Befassung mit dem demografischen Wandel (Impulswirkung) sowie an entscheidenden Wegschneisen (z.B. Veröffentlichung eines demografischen Handlungskonzepts) ist dieses Engagement – sowohl nach innen (verwaltungsintern) als auch nach außen – wichtig und steigert die Motivation der Beteiligten.

5.4 Kooperation

Durch den demografischen Wandel stehen die Verantwortlichen nicht nur vor der Aufgabe, die Binnenorganisation der Verwaltung anzupassen. Zu den zentralen Erkenntnissen gehört, dass die künftigen, mit dem demografischen Wandel verbundenen Anforderungen von den Kommunen nicht allein bewältigt werden können. Kooperationen sind beim Umgang mit dem demografischen Wandel von zentraler Bedeutung. Die Einbeziehung wichtiger Akteure sollte daher zu einem durchgängigen, ressortübergreifenden Arbeitsprinzip werden. Das Spektrum der Kooperationspartner ist breit: Neben Politik, Verwaltung, (Wohnungs-)Wirtschaft, Wohlfahrtsverbänden, Kirchen, Vereinen und Verbänden sollten auch die Bürgerinnen und Bürger intensiver in die Prozesse einbezogen sowie die interkommunale und regionale Kooperation ausgebaut werden.

Kooperation mit verwaltungsexternen Akteuren

Zu den verwaltungsexternen Akteuren, die für die Bearbeitung des demografischen Wandels in der Kommune wichtig sind, gehören insbesondere (Wohnungs-)Unternehmen, Wirtschaft, zivilgesellschaftliche Gruppen, Vereine, Verbände und Forschungseinrichtungen. Wichtig ist hierbei die Einbindung der „richtigen“ Akteure: Das Akteursportfolio sollte diejenigen Personen umfassen, die bei der Gestaltung des demografischen Wandels in der Kommune bedeutsam sind – als handelnde Akteure, Multiplikatoren, „Verbündete“, aber auch als „Skeptiker“ oder „Widerständler“ (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006: 189).

Kooperationen entstehen in der Regel nicht von selbst. Mangelndes Problembewusstsein, das Fehlen von Anlässen, Misstrauen und Zeitmangel sind nur einige Hindernisse, die dem Aufbau von Kooperationen entgegenstehen (vgl. Hollbach-Grömig u.a. 2005). Zunächst sind Persönlichkeiten erforderlich, die das Thema ansprechen sowie handlungs- und kooperationsbereit sind (siehe Unterstützung durch die Politik sowie Sensibilisierung). Zudem müssen für den Aufbau von Kooperationen Anreize geschaffen werden. Gut funktionierende Kooperationen bauen auf gegenseitiger Anerkennung auf und setzen die Aufmerksamkeit füreinander voraus. Gegenseitiges Lob, Anerkennung von außen und innen, die Zusammenführung und Nutzung von Ressourcen bilden Anreize und sind Voraussetzungen für eine kooperative Zusammenarbeit.

Der Anlass für eine Kooperation bzw. die Initialzündung zum Aufbau einer Partnerschaft können sehr unterschiedlich sein und reichen von der strategisch-konzeptionellen Zusammenarbeit (Erarbeitung Leitbild, Handlungskonzepte, Wohnkonzepte) bis hin zu konkreten projektbezogenen Kooperationen. Sie reichen von einem punktuellen, eher unverbindlichen Informations- und Erfahrungsaustausch über eine gemeinsame strategische Zielfestlegung und Abstimmung von Aktivitäten bis hin zur umsetzungsorientierten gemeinsamen Planung und Durchführung von Projekten. Das Spektrum der Formen der Zusammenarbeit ist dabei breit (z.B. Workshops, Werkstätten, Runde Tische, Projekte, Konzepterarbeitung und -umsetzung).

Die Bemühungen der Fallstudienstädte zur Gewinnung externer Partner aus ausgewählten Bereichen sind entsprechend vielfältig, sowohl was die Themen, die Anlässe als auch die Formen betrifft:

- Fokus Wohnen: Für den Aufbau von Partnerschaften insbesondere mit der Wohnungswirtschaft sowie zur Weiterentwicklung des Themenfeldes „Wohnen und demografischer Wandel“ werden Veranstaltungen und Workshops durchgeführt. Diese finden zum Teil regelmäßig statt und bauen aufeinander auf. In *Dresden* wurden zum Beispiel die beiden Workshops „Wohnen“ und „Wohnen im Alter“ durchgeführt. Zudem gibt es seit vielen Jahren regelmäßige Workshops zur Wohnungsmarktentwicklung. In *Wolfsburg* werden Akteure aus der Wohnungswirtschaft über die Beteiligung an der Arbeitsgruppe Wohnen eingebunden, was wesentlich dazu beigetragen hat, dass die Zusammenarbeit zwischen kommunaler Wohnungsbaugesellschaft und Kommune im Umgang mit dem demografischen Wandel intensiv und gefestigt ist. Insgesamt zeigt sich in allen Fallstudienstädten, dass die Wohnungswirtschaft ein wichtiger, gerade in *Dresden* und *Gera* im Zuge der Programmumsetzung „Stadtumbau Ost“, häufig eigenständig agierender Partner für die Bearbeitung und den Umgang mit dem demografischen Wandel ist.
- Quartiersansatz: Die Kooperation mit verwaltungsexternen Akteuren wird beispielsweise in *Bielefeld* und *München* durch die Entwicklung und Umsetzung von Projekten mit starkem Quartiersbezug befördert (vgl. Stadt Bielefeld 2005). Durch den Quartiersansatz soll das Ansprechen von lokalen Akteuren (Vereine, Gewerbetreibende, Bewohnerschaft, Initiativen) erleichtert werden (Alltagsbezug/Lebenswelt).
- Kooperationen mit Vereinen und Initiativen: In *Gera* spielen externe Akteure im Umgang mit den demografischen Veränderungen eine wichtige Rolle. Hervorzuheben ist der Verein „Ja für Gera“,

der viele unterschiedliche Initiativen entwickelt hat. Diese reichen von Marktaktionen über das Veranlassen von Musikwochen und das Realisieren von Kunstprojekten bis hin zur Mitinitiierung und Gestaltung umfangreicher stadtentwicklungspolitischer Maßnahmen.

- Kooperationen mit Forschungseinrichtungen: Fast alle Fallstudienstädte bauen über Forschungsprojekte, die Erarbeitung von Berichten zum demografischen Wandel und/oder gemeinsame Seminare mit (Fach-)Hochschulen Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen und Universitäten auf. Beispielsweise haben die Demografiebeauftragte der Stadt *Bielefeld* und ein Vertreter des Bauamts in Kooperation mit der Universität Bielefeld ein Seminar an der Fakultät für Soziologie zum Thema Quartiersmanagement initiiert, in dem die demografischen Veränderungen in einem ausgewählten Stadtteil im Mittelpunkt standen. In *Münster* arbeitet die Seniorenvertretung mit verschiedenen Hochschulen und Hochschullehrenden zusammen. Sie berät beispielsweise bei Fragen zu Wohnen im Alter und altersgerechter Architektur und unterstützt Befragungen alter Menschen zum Übergang in den Ruhestand.

Die Beispiele zeigen, dass die Bündelung von Ressourcen – nicht nur der finanziellen, sondern auch der so genannten weichen Potenziale wie Fachkenntnis und Kreativität – eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, Anreize für Kooperationen herbeizuführen (vgl. DST 2006: 23 f.; Hollbach-Grömig u.a. 2005). Darüber hinaus sind Vertrauen, Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft, Transparenz, Freiwilligkeit, der Verzicht auf Alleinvertretungsansprüche und das „Kooperations-Klima“ wesentliche Voraussetzungen für eine gelingende Kooperation, gerade zwischen heterogenen Akteuren mit zum Teil unterschiedlichen Erwartungen und Interessen. Aufbau, Initiierung, Weiterentwicklung und Verstetigung von Kooperationen – darin unterscheiden sich Kooperationen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel nicht von anderen Kooperationen – sind Prozesse, die Zeit und Kompetenzen erfordern. Kooperationen müssen „gelernt“ werden und bedürfen in der Regel der Moderation durch geeignete Institutionen oder Personen (vgl. Bär u.a. 2009). Hierin ist ein wichtiges Aktionsfeld für die Kommunen zu sehen.

Bürgerbeteiligung: Kooperationen mit der Bewohnerschaft und Aktivierung der Zivilgesellschaft

Bei der Bewältigung des demografischen Wandels ist die „Ressource Bürgerengagement“ unverzichtbar. Wegen der tief greifenden Veränderungen in den gesellschaftlichen Strukturen und Werten bedarf es des öffentlichen Diskurses und der Einbindung der Bürgerschaft sowie der Aktivierung der Zivilgesellschaft in der Entwicklung neuer Teilhabeangebote und Verantwortungsrollen (vgl. KGSt 2009: 4 und 36 f.).

Die Bürgerbeteiligung und Aktivierung der Zivilgesellschaft – nicht nur bezogen auf den demografischen Wandel – setzt differenzierte Kommunikationsprozesse voraus. Grundsätzlich gilt, dass das Einbinden einer größeren Zahl von Akteuren und Gruppen, wie z.B. NGOs, die einen unterschiedlichen Erfahrungshintergrund vorweisen, Zeit erfordert. Dieser Zeitaufwand sollte thematisiert werden – nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass es für die Motivation der Beteiligten (Verwaltung, Bürgerschaft/Zivilgesellschaft, Politik) wichtig ist, in akzeptablen Fristen konkrete Ergebnisse zu erzielen.

In allen Fallstudienstädten werden – mehr oder weniger – umfangreiche Aktivitäten zur Beteiligung der Bürgerschaft und zur Sensibilisierung und Aktivierung der örtlichen Gemeinschaft unternommen. Das Spektrum ist breit und setzt bei einer Öffentlichkeitsarbeit an, die auf Information und Sensibilisierung zielt (z.B. bürgernahe Publikationen bzw. Broschüren des Handlungskonzeptes in *Münster* und *München* sowie des Demografiekonzeptes in *Bielefeld*), reicht weiter über Möglichkeiten der Bürgerkonsultation (Bürger- bzw. Demografieumfragen in *Köln* und *Münster*) sowie Angebote zur Erörterung und Diskussion des kommunalen Umgangs mit dem demografi-

schen Wandel (z.B. Stadtgespräche in *Münster*, Zukunftswerkstätten in *Bielefeld* [vgl. Stadt Bielefeld 2004], Zukunftsdialoge in *München* unter Schirmherrschaft des Oberbürgermeisters, Veranstaltungsreihe *Quo vadis Wolfsburg?*, demografische Stadtrundgänge in *Bielefeld* [vgl. Stadt Bielefeld 2007 und 2008]) bis hin zu verstetigten Formen der Zusammenarbeit und Kooperation, die dazu führen, dass Bewohner mitplanen und -entscheiden können (z.B. feste Zusammenarbeit der Verwaltung mit Senioren- und Jugendvertretung in *Münster*). Eine weitere Form der Einbindung der Akteure (Bürgerinnen und Bürger sowie weitere verwaltungsexterne Akteure) erfolgt in *Bielefeld* im Rahmen der konzeptionellen Bearbeitung der sechs Handlungsschwerpunkte des Demografiekonzepts (beispielsweise durch die Mitarbeit in Arbeitsgruppen).

Darüber hinaus erfolgt die Beteiligung der Bewohner/Bürger und die Aktivierung gesellschaftlicher Gruppen (z.B. Bewohnerververtretungen, Mieterinitiativen) im Rahmen der Umsetzung von Bundes-Länder-Programmen mit thematischem Bezug zum demografischen Wandel und unter Berücksichtigung des Quartiersbezugs (Stadtumbau Ost in *Dresden* und *Gera* sowie Soziale Stadt in *Dresden*, *München* und *Wolfsburg*). Die Aktivitäten beziehen sich hier insbesondere auf Bürger- und Stadtteilbüros, Quartiersmanagement, teilträumliche Werkstattgespräche, Moderationsverfahren auf Brachen mit unterschiedlichen Eigentümern. Im Kontext des Stadtumbaus in *Gera* haben beispielsweise die beiden Stadtteilbüros in Lusan und Bieblach-Ost eine wichtige Funktion. Sie sind für die Bürgerinnen und Bürger zentrale Anlaufstellen vor Ort, sind langfristig angelegt, mit personeller Kontinuität. Auch in *Wolfsburg* erfolgt die Bürgerbeteiligung weniger in Bezug auf übergeordnete, strategische Konzepte als vielmehr in konkreten Planungs- und Projektzusammenhängen.

Interkommunale und regionale Kooperation

Die Bedeutung der gegenseitigen Verflechtungen und Abhängigkeiten zwischen den Städten und Gemeinden der Stadtregionen wird durch den demografischen Wandel eher verstärkt als abgeschwächt. Wachsender Wettbewerb innerhalb der Regionen, zwischen den Städten und Regionen in Deutschland und zwischen den Regionen innerhalb Europas kann – so die Position des DST – nur mit einer Bündelung der regionalen Ressourcen beantwortet werden (vgl. DST 2006). Auch die Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL 2006) plädiert für den Ausbau der interkommunalen und regionalen Kooperationen: Kommunikationsstrukturen müssen geschaffen und aus gemeinsamen Zielvorstellungen der regionalen Akteure konkrete Handlungskonzepte abgeleitet werden.

Interkommunale und regionale Kooperation im Kontext des demografischen Wandels ist für vielfältige kommunale Handlungsfelder eine wichtige Schlüsselstrategie, um den strukturellen Herausforderungen zu begegnen und die kommunale Handlungsfähigkeit zu wahren (vgl. KGSt 2009: 60 ff.). Insbesondere Kommunen mit sinkenden Bevölkerungszahlen werden sich zukünftig verstärkt um interkommunale Zusammenarbeit bemühen müssen, um z.B. den Rückbau von Wohnungen und technischer Infrastruktur zu planen, soziale Infrastrukturleistungen gemeinsam zu betreiben, kommunale Wohnungsbestände zu bewirtschaften und grenzüberschreitende Zusammenarbeit auf- und auszubauen.

Die Herausforderung besteht heute vielfach darin, dass ein Konsens unter dem Vorzeichen der wachsenden Konkurrenzen und der Schrumpfung gefunden werden muss (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006). Dies unterscheidet sich ganz wesentlich von früheren interkommunalen Kooperationen, die in der Regel auf die Erschließung gemeinsamer wirtschaftlicher Potenziale ausgerichtet oder auf den Erfahrungsaustausch über gleichartige Ziele beschränkt waren. Erfahrungen zeigen jedoch (vgl. Pätzold u.a. 2009; Franke/Strauss 2010; Hollbach-Grömig u.a. 2006), dass es von Vorteil für alle Beteiligten sein kann, wenn sich Kommunen auch unter schwierigen Bedingungen zusammenschließen und ausgewählte Aufgaben gemeinsam bzw. aufeinander abgestimmt erledigen (als funktionale Arbeitsteilung z.B. zwischen Kernstädten und ihren Umlandgemeinden oder

auch zwischen benachbarten Kommunen mit ähnlichen Struktur- und Entwicklungsproblemen). Damit werden die ohnehin knappen Mittel effizienter und sparsamer eingesetzt. Die Ausweisung gemeinsamer Gewerbegebiete oder gemeinsame, z.B. regional abgestimmte Flächennutzungspläne sowie die Vereinbarung von Aufgabenteilungen zwischen kooperierenden Kommunen sind positive Beispiele dafür, dass verlorengegangene Handlungsspielräume wiedergewonnen werden können. Kommunale Handlungspotenziale können auf diesem Weg in funktionale Netzwerke und Kooperationsbündnisse zwischen Kommunen auf regionaler Ebene eingebracht werden. Auch gibt es zahlreiche Beispiele für Kooperationen zwischen Kommunen, die dem demografischen Wandel nicht nur aus der Not heraus begegnen, sondern vorausschauend agieren (z.B. arbeitsteilige Vorkhaltung von Infrastrukturen, Profilierung von Standorten, Stärkung der Bereiche Freizeit, Tourismus und Gesundheit; ein Beispiel hierfür ist die Region Schwalm-Eder-West). Zentrale Voraussetzung für diese erfolgreichen Kooperationen ist, dass sie „auf Augenhöhe“ erfolgen und dass ein Bewusstsein über die Notwendigkeit der Zusammenarbeit vorhanden ist.

In den Fallstudienstädten wurde zur Beförderung der interkommunalen und regionalen Kooperation beispielsweise in *Dresden* ein deutsch-tschechischer Workshop zum Thema „Euroregion und demografischer Wandel“ durchgeführt. Zur Erfassung des Meinungsbildes über verschiedene eng mit dem demografischen Wandel verknüpfte Themen wurden zudem in *Münster* stadtreionale Umfragen durchgeführt. In der Stadtregion *Münster* hat sich zudem die Kooperation seit 1999 verstetigt. Dort treffen sich die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister der elf Nachbargemeinden einmal im Jahr mit dem Oberbürgermeister der Stadt Münster zu einem fachlichen Austausch „auf Augenhöhe“ und in jeweils unterschiedlichen Gemeinden. Dies erwies sich für den Aufbau der regionalen Kooperation als förderlich. Darüber hinaus hat die Stadt Münster den demografischen Wandel stadtreional mit den Umlandgemeinden bearbeitet. So haben sich die Fachplanerinnen und Fachplaner über die demografische Entwicklung und die strategische Herangehensweise ausgetauscht, um – so die Zielsetzung – gemeinsam Kernthemen wie „Innenentwicklung vor Außenentwicklung“ oder „Infrastrukturauslastung“ zu bearbeiten. Auch in der EUREGIO ist über eine Workshopreihe unter dem Motto „Voneinander lernen“ das Thema besetzt und mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Planung und Wirtschaft diskutiert worden.

Darüber hinaus geben Forschungsprojektaktivitäten einen zentralen Anreiz für den Aufbau regionaler Kooperationen. In *Dresden* werden im Rahmen des EU-Projektes „Via Regia plus“ Handlungsstrategien für den demografischen Wandel in der Stadt-Umland-Region Dresden erarbeitet. Hierauf aufbauend sollen Maßnahmen durch die politischen Spitzen beschlossen werden. Zudem werden bestehende Netzwerke, z.B. EUROCITIES, für den regionalen und europäischen Erfahrungsaustausch genutzt (*München*).

Politisch verbindliche und abgestimmte Formen der regionalen und interkommunalen Zusammenarbeit sind im Zuge des Umgangs mit dem demografischen Wandel in den Fallstudienstädten eher die Ausnahme. Eine solche bildet hierbei *Dresden*, dort findet die Zusammenarbeit der Stadt mit ihren Umlandgemeinden auf qualitativ hohem Niveau statt. Gegenwärtig wird unter Beteiligung von 17 Gemeinden ein Monitoringsystem zur Bevölkerungsentwicklung in der Stadt-Umland-Region erarbeitet (siehe unten).

6. Datenbasis, Monitoring und Evaluation

6.1 Datengrundlagen und Prognosen

Eine unverzichtbare Voraussetzung für Entwicklung und Umsetzung von zielgerichteten Strategien und Konzepten im Umgang mit dem demografischen Wandel stellt die Kenntnis der relevanten Daten zur Entwicklung von Bevölkerung und Arbeitsmarkt dar. Zur Verdeutlichung der Ausgangs-

lage bedarf es daher der Analyse der demografischen Ist-Situation sowie im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung belastbarer langfristiger Prognosen.

Sowohl die Analyse der Ausgangslage als auch die Prognose der zukünftigen Entwicklung sollten nicht auf die gesamtstädtische Perspektive beschränkt bleiben, sondern teilsräumlich differenziert werden. Da sich der demografische Wandel nicht flächendeckend gleichartig auswirkt, ist es wichtig, zwischen Stadtteilen oder Quartieren zu differenzieren und unterschiedliche Bevölkerungs- und Altersgruppen einzeln zu betrachten (vgl. KGSt 2009: 87). Keine Stadt wird es vermeiden können, sich mit dem Rückgang der Anzahl von Kindern und Jugendlichen sowie der Zunahme der Gruppe der über 75-Jährigen zu beschäftigen (vgl. DST 2006: 4), doch in welchem Ausmaß diese Entwicklung in der konkreten Stadt erfolgt und wie sie sich räumlich niederschlägt, können nur differenzierte Analysen und Prognosen zeigen. Dazu ist es erforderlich, die Angaben nach Altersgruppen, Geschlecht und Staatsangehörigkeit bzw. Bevölkerung mit oder ohne Migrationshintergrund zu differenzieren.

Zudem sollte eine Kommune nicht losgelöst von ihrem Umland betrachtet werden (vgl. DST 2006: 22). Die zahlreichen Verflechtungen zwischen Stadt und Umland machen es auch in Bezug auf die demografischen Veränderungen erforderlich, diesen Raum als Ganzes zu betrachten, um sich gegenseitig bedingende Auswirkungen zu erkennen und prognostizieren zu können.

Nur aus der detaillierten Analyse und Prognose lassen sich die spezifische Problemlage der Kommune und die Betroffenheit der verschiedenen Politikfelder ableiten. Und nur mit deren Kenntnis können passgenaue Handlungsstrategien und Maßnahmen entwickelt und damit der demografische Wandel gestaltet werden.

Eine Bürgermeisterbefragung der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2005 bestätigt die Bedeutung von Prognosen und ausreichenden Datengrundlagen für die Kommunen im Umgang mit den Folgen des demografischen Wandels. Nach Einschätzung der knapp 700 befragten Kommunen ermöglichen Prognosedaten auf Gemeindeebene einen besseren Umgang mit den Folgen des demografischen Wandels vor Ort und werden somit als eine wesentliche Voraussetzung für den Gestaltungsprozess bewertet. Die eigenen Fähigkeiten, mit dem Thema umzugehen, werden von Kommunen mit Prognosedaten besser eingeschätzt als von Kommunen ohne Prognosedaten (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005a: 3 ff.).

6.2 Monitoring

Da sich die Grundannahmen, die jeder Prognose zugrunde gelegt werden, durchaus verändern, genügt es nicht, die Datenlage einmalig zu analysieren und darauf aufbauende Prognosen zu erstellen. Vielmehr müssen die Entwicklungen kontinuierlich beobachtet und die Prognosen auf dieser Grundlage fortgeschrieben werden. Auch wenn zum Ausgangszeitpunkt noch kein Handlungsdruck besteht, ist die regelmäßige Beobachtung der Entwicklungen wichtig, da sich der demografische Wandel langfristig vollzieht.

Um dieser Beobachtungsaufgabe angemessen nachzukommen, empfiehlt sich die Etablierung eines Monitoringsystems, das die Entwicklung ausgewählter Kenngrößen systematisch und langfristig überwacht. Das zentrale Element stellt dabei die wiederholte Durchführung der Datenerhebung dar, die in regelmäßigen Abständen erfolgen sollte. Das Monitoring stellt damit die Voraussetzung dafür her, in den beobachteten Prozess steuernd einzugreifen, wenn die Entwicklung der Kenngrößen zeigt, dass dieser nicht den gewünschten Verlauf nimmt.

Diese Aufgabe können die Städte nur selbst leisten, indem sie ein Monitoring-System entwickeln, das die Entwicklungen langfristig und auf verschiedenen räumlichen Ebenen beobachtet (vgl. DST 2006: 4). Insbesondere in größeren Städten ist es entscheidend, die relevanten Kenngrößen auch

auf Stadtteil- oder Quartiersebene zu beobachten, um damit eine Basis für teils räumlich spezifizierte Ziele und Konzepte zu schaffen und die Prävention im Bereich von Quartiersentwicklung und Quartierssicherung zu stärken. Damit übernehmen Monitoringsysteme die Funktion eines „Frühwarnsystems“: Die regelmäßige Beobachtung der relevanten Daten lässt Fehlentwicklungen oder negative Trends frühzeitig erkennen und schafft damit die Voraussetzung dafür, neue Strategien zu entwickeln bzw. bestehende zu korrigieren.

In einem Arbeitspapier des Deutschen Städtetages zum Thema „Demografischer Wandel“ wurden wichtige Kenngrößen zur Analyse der demografischen Situation und der Perspektiven von Städten sowie zur Ermittlung der kommunalpolitischen Handlungsbedarfe bis 2020 zusammengestellt. Hierzu zählen u.a. Angaben zur Bevölkerungsentwicklung in den vergangenen zehn bis 15 Jahren, die nach Altersjahrgängen und Staatsangehörigkeit (deutsch/nicht deutsch) differenziert werden sollten, Daten zur Bevölkerung mit Migrationshintergrund und Angaben zur Haushaltsstruktur sowie zur räumlichen Verortung von Wachstum, Schrumpfung und Alterung. Des Weiteren sollte die prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in den kommenden 15 bis 20 Jahren beobachtet werden, die ebenfalls nach Altersjahrgängen und Staatsangehörigkeit zu differenzieren ist. Darüber hinaus wird angeregt, Daten zu erheben, die der Ermittlung kommunalpolitischer Handlungsbedarfe dienen, dazu zählen u.a. Daten zu Arbeitslosen, ALG II-Empfängern, Erwerbstätigen und Schulabgängern, die wiederum nach Deutschen und Ausländern zu differenzieren sind (vgl. DST 2006: 47). Vergleichbare Vorschläge wurden vom Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen sowie der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) erarbeitet (vgl. StGB NRW 2004: 25 sowie KGSt 2009: 32).

Es empfiehlt sich, die Ergebnisse der soziodemografischen Bestandsanalyse und der Bevölkerungsprognose sowie des kontinuierlichen Monitorings der relevanten Kenngrößen zu veröffentlichen und damit Transparenz hinsichtlich der demografischen Entwicklung herzustellen sowie das Problembewusstsein bei verwaltungsinternen wie -externen Akteuren zu schärfen. Ein kommunaler Demografiebericht, der beispielsweise einmal jährlich aktualisiert wird, stellt eine mögliche Publikationsform dar. Dieser ist Bestandteil der Verstetigung einer demografieorientierten Berichterstattung und kann wesentlich dazu beitragen, die Akteure aus Verwaltung und Politik in der Verantwortlichkeit zu halten.

In allen betrachteten Fallstudienstädten liegen differenzierte Statistiken zum aktuellen Bevölkerungsbestand und der bisherigen Entwicklung vor. In der Regel umfassen diese eine Differenzierung nach Altersjahrgängen bzw. -gruppen sowie nach deutscher und nicht deutscher Bevölkerung; in *Dresden*, *Köln*, *München* und *Wolfsburg* werden darüber hinaus Angaben zur Bevölkerung mit Migrationshintergrund gemacht (Personen mit deutscher und solche mit anderer Staatsbürgerschaft). Die Analysen zur aktuellen Bevölkerung beziehen sich in der Mehrzahl der Städte sowohl auf die gesamtstädtische Ebene als auch auf die einzelnen Stadtteile. Auf kleinräumiger Ebene finden Stadterneuerungs- und Problemgebiete zuweilen besondere Beachtung (z.B. *Dresden*).

Die Prognosen zur zukünftigen Bevölkerungsentwicklung unterscheiden sich dagegen deutlicher. Die Prognosezeiträume sind unterschiedlich weit gefasst und liegen zwischen zehn und fünfzehn Jahren, in Einzelfällen liegen zusätzlich Langfristprognosen bis zum Jahr 2050 vor. Abweichungen ergeben sich insbesondere in Bezug auf die Detaillierung der Prognosedaten. Während in allen Städten differenzierte Angaben zu Altersjahrgängen bzw. -gruppen vorliegen, sind darüber hinausgehende Angaben zur Entwicklung der deutschen und nicht deutschen Bevölkerung bzw. der Personengruppe mit Migrationshintergrund ebenso wenig Gegenstand aller Prognosen wie eine flächendeckende teils räumliche Differenzierung. Vielfach sind entsprechende Ergänzungen der Prognosen jedoch in Planung oder im Aufbau; der Bedarf an kleinräumig differenzierten Prognosen wird in allen Städten gesehen. Der 2009 von der KGSt konstatierte unzureichende Bezug zum Sozialraum (KGSt 2009: 3) kann für die Fallstudienstädte somit nicht bestätigt werden, in fast allen

Fallstudienstädten liegen kleinräumig differenzierte Prognosen vor (*Dresden, Gera, Köln, München, Münster, Wolfsburg*) bzw. befinden sich im Aufbau (*Bielefeld*) und bilden damit eine Basis für die Formulierung teilsräumlicher Ziele und Maßnahmen sowie einen Ansatz für die präventive Quartiersentwicklung und -sicherung. Die in diesem Zusammenhang zu erstellenden demografischen Quartiersprofile (*Münster*) müssen, sofern sie Wirkung entfalten sollen, in die (Fach-)Öffentlichkeit kommuniziert und von dieser akzeptiert werden – eine Aufgabe, die neue Ansätze der Vermittlung erfordert.

Eine Besonderheit der *Wolfsburger* Bevölkerungsvorausrechnung ist die Einbeziehung von ortsbezogenen Wohnparametern, die die teilsräumlichen Bevölkerungsprognosen zusätzlich qualifizieren. Die regelmäßige Fortschreibung der Prognose, die alle drei Jahre erfolgt, bildet gleichzeitig die Basis für das Monitoring- und Controllingsystem. In *Gera* und *Münster* befinden sich aktuell Monitoringsysteme zur demografischen Entwicklung im Aufbau, die sowohl auf gesamtstädtischer wie auch auf teilsräumlicher Ebene der kontinuierlichen Beobachtung dienen sollen. In *Dresden* bieten das Integrierte Stadtentwicklungskonzept (INSEK) und der Stadtentwicklungsbericht die Grundlagen für ein Demografiemonitoring. Zudem wurde ein fünfjährliches Monitoring zur Bevölkerungsentwicklung in der Stadt-Umland-Region Dresden eingeführt, das zur Intensivierung der Zusammenarbeit der Stadt mit den Umlandgemeinden beiträgt. In *Köln* existieren mehrere Monitoringsysteme mit Demografiebezug: Bereits im Einsatz sind Integrationsmonitoring und Sozialraummonitoring, ein Bildungsmonitoring wird derzeit entwickelt. Auch in *München* sind mit Bildungsmonitoring, Sozialraummonitoring und Stadtteilmonitoring bereits mehrere Ansätze umgesetzt. Nun geht die Stadt einen Schritt weiter, indem eine soziodemografische, indikatorengestützte Raumbeobachtung aufgebaut werden soll, die die wichtigsten demografischen und sozialen Trends und Prognosen benennt und sowohl gesamtstädtische wie teilsräumliche Aussagen ermöglicht. Ergänzt werden diese Daten durch regelmäßig durchgeführte Bürgerbefragungen zu zahlreichen auch demografierelevanten Themenfeldern.

Die aktuellen Datenanalysen sowie die Prognosen der zukünftigen Bevölkerungsentwicklung werden in der Regel auf den Internetseiten der betrachteten Städte öffentlich zugänglich gemacht, häufig werden sie auch als gedruckte Broschüren von den kommunalen Statistikämtern angeboten.

Zur Unterstützung der Zielgenauigkeit von Konzepten und Maßnahmen wurde in *Münster* ein Demografie-Check entwickelt, der zurzeit erprobt wird. Die Grundlage stellt ein thematisch strukturierter Zielkatalog dar, der zur Bewertung der Demografierrelevanz von Konzepten und Projekten und ihrer raumstrukturellen Auswirkungen dient. Dieser Katalog orientiert sich an den Zielen des „Handlungskonzeptes demografischer Wandel“ und deckt die Themenfelder Einwohnerentwicklung, öffentliche Infrastruktur, finanzielle Nachhaltigkeit, Familienfreundlichkeit, Generationengerechtigkeit, Integration, Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft, regionale Zusammenarbeit, Geschlechtergerechtigkeit sowie Kommunikation und Kooperation ab. Im Rahmen des Demografie-Checks wird geprüft, welche Konsequenzen die Planung für die demografische Entwicklung der Stadt bzw. des Stadtteils hat. Das Ergebnis der Prüfung wird in knapper Form zusammengefasst und soll künftig fester Bestandteil von Verwaltungsvorlagen sein. Steht ein Konzept oder Projekt im Konflikt zu den demografiapolitischen Zielen, muss es begründet und erläutert werden. Gleichzeitig bezweckt der Demografie-Check eine Sensibilisierung für das Thema und dessen mittel- bis langfristige Folgen.

Ein anderes Verständnis dieses Instruments liegt dem *Potsdamer* Demografie-Check zugrunde. Auch dieser überprüft städtische Beschlüsse, Satzungen und Vorlagen anhand vereinbarter Kriterien vorab auf ihre Demografierrelevanz, zusätzlich wird jedoch der Grad der positiven Beeinflussung von geplanten Maßnahmen und Projekten auf die demografische Entwicklung gemessen. In Bezug auf jedes Projekt ist zu beurteilen, ob es Auswirkungen auf eines der fünf demografischen Leitziele der Stadt hat. Die Höhe der Wirkung ist mit einem Wert zwischen 0 (geringe Wirkung) und drei (hohe Wirkung) zu bewerten (Beitrag zur Zielerreichung). Die fünf Leitziele sind unter-

schiedlich gewichtet, und dieser Faktor wird im nächsten Schritt mit dem jeweiligen Beitrag zur Zielerreichung der Maßnahme multipliziert. Die Summe dieser fünf Wirkungsbeiträge eines Projekts ergibt den Wirkungsindex, der den Grad der positiven Beeinflussung von geplanten Maßnahmen und Projekten auf die demografische Entwicklung misst (je höher der Wirkungsindex, desto größer die Demografierelevanz). Zusätzlich besteht die Möglichkeit, diesen Wirkungsindex ins Verhältnis zu dem mit der Maßnahme verbundenen Ressourcenaufwand zu setzen.

6.3 Evaluation

Evaluationen dienen der systematischen Untersuchung des Nutzens und der Bewertung des Erreichten und verfolgen das Ziel, die Wirkung von Programmen, Projekten und Maßnahmen zu überprüfen, um diese optimieren zu können. Diese Wirkungsüberprüfung kann im Nachgang eines Prozesses als Ergebnisevaluation, als begleitende Prozessevaluation oder im Vorfeld als Input-Evaluation erfolgen (vgl. Sedlacek 2004: 11 ff.).

In Bezug auf die kommunalen Demografieprozesse bilden die Ergebnisse der soziodemografischen, indikatorengestützten Raubeobachtung, die im Zuge des Monitorings geleistet wird, eine ideale Grundlage für die Wirkungsüberprüfung. Der durch das Monitoring ermittelte Ist-Zustand wird mit dem in den kommunalen Demografiezielen beschriebenen Soll-Zustand verglichen. Es würde damit ein frühzeitiges Erkennen von Umsetzungsproblemen und notwendigen Korrekturmaßnahmen ermöglicht. Aufgrund der Langfristigkeit des Umsetzungsprozesses werden in diesem thematischen Zusammenhang vorrangig prozessbegleitende Evaluationen erfolgen, abschließende Erfolgskontrollen sind nach Beendigung geeigneter Zwischenetappen denkbar.

Die Zielaussagen und die Erreichung der im demografischen Handlungskonzept formulierten Ziele sollten im Rahmen der Evaluation regelmäßig überprüft und bewertet werden, um diese bei Bedarf verändern, ergänzen oder neu priorisieren zu können. Die Spannweite der möglichen Evaluationsmethoden ist groß und kann von eher „harten“ Formen, die stärker formalisiert sind, bis zu „weichen“, diskursiven Varianten reichen.

Zu den stärker formalisierten Formen zählt ein regelmäßiges Demografie-Controlling, das als Bestandteil des strategischen Controllings der Kommune oder auch als eigenständiges Controlling umgesetzt werden kann. Die Steuerung des Demografieprozesses wird dabei durch die Evaluation einzelner Handlungsansätze und ihrer Umsetzung unterstützt, indem die Eignung von Strategien ermittelt wird und gegebenenfalls notwendige Anpassungsmaßnahmen eingeleitet werden (vgl. KGSt 2009: 30).

Möglichkeiten zur gemeinsamen Reflexion des bisher Erreichten und zur Vereinbarung der weiteren strategischen Ausrichtung der Kommune bieten jährliche Strategieworkshops, an denen der Verwaltungsvorstand, Vertreterinnen und Vertreter der Fachämter, der Kommunalpolitik und andere relevante Akteure teilnehmen (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006: 191). Daneben stellen Expertengespräche mit unterschiedlichen Akteuren eine weitere eher „weiche“ Evaluationsmethode dar. Auch sie eignen sich als Grundlage für die Erfolgsprüfung von Konzepten und Maßnahmen (vgl. KGSt 2009: 30). Die im Zusammenhang mit dem Datenmonitoring bereits erwähnte Demografie-Berichterstattung kann ebenfalls zur Bewertung des Erfolgs von Einzelmaßnahmen genutzt werden, wenn die Ergebnisse regelmäßig dokumentiert werden.

Da sich die Handlungskonzepte und Maßnahmen in den Fallstudienstädten zumeist noch in einer frühen Umsetzungsphase befinden, lassen sich bisher nur wenige Aussagen zu den Evaluationsmethoden treffen. Städte, die ein Handlungskonzept zum demografischen Wandel formuliert haben, beschreiben in diesen Konzepten überwiegend Steuerungskreisläufe für den Gesamtprozess, in denen Datenmonitoring und Evaluation die Basis für die Anpassung und Veränderung von Leitbild,

Handlungsstrategien und Maßnahmen bilden. Beispiele hierfür sind der Steuerungskreislauf des *Bielefelder* Demografiekonzepts, der strategische Steuerungszyklus „Demografieorientierte Stadtentwicklung“ im Handlungskonzept „Demografischer Wandel in *Münster*“ sowie das Handlungskonzept „Soziodemografischer Wandel“ der Stadt *München*, das sich bei der Beschreibung der Kernaufgaben auf das vom DST publizierte Steuerungsmodell bezieht (vgl. Kapitel 5, Abschnitt Steuerung).

Die Stadt *Wolfsburg* setzt bei der Abstimmung eines gemeinsamen Vorgehens und bei der Kontrolle und Bewertung des bisher Erreichten stark auf Kommunikation: Einmal jährlich kommen der Verwaltungsvorstand und die Leitungen der Geschäftsbereiche zu einem zweitägigen Strategieworkshop zusammen, der über den thematischen Zusammenhang „Demografischer Wandel“ hinausgeht. In diesem Rahmen wird eine gemeinsame Linie entwickelt, und es erfolgt eine Verständigung auf gemeinsame Ziele. Darüber hinaus werden die Ziele vom Vorjahr hinsichtlich ihrer Erreichbarkeit überprüft.

7. Schlussfolgerungen/Handlungsempfehlungen

Statt eines ausführlichen Fazits sollen an dieser Stelle zentrale Aspekte im Umgang mit dem demografischen Wandel, im Sinne einer „Checkliste“, sehr knapp dargestellt werden. Dabei werden die zentralen Ergebnisse aus den Fallstudien und den anschließenden Analysen noch einmal aufgegriffen.

Ziele

Die Ziele, die Städte und Gemeinden verfolgen, wenn sie das Thema des demografischen Wandels bearbeiten, weisen große Ähnlichkeiten auf. Im Kern geht es darum, die Kommune als Lebens- und Arbeitsort attraktiv zu erhalten und ein ausreichend breites Spektrum an entsprechender Infrastruktur anzubieten, um so die Bevölkerung vor Ort zu halten und möglichst neue Einwohner anzuziehen. In der Diskussion und Festlegung der Ziele für den Umgang mit dem demografischen Wandel sollten folgende Aspekte beachtet werden:

- Die am Prozess beteiligten Akteure müssen sich im Vorfeld kleinteiliger Maßnahmen und Umsetzungsschritte – auf Basis einer fundierten Datenanalyse zur Bevölkerungs- und Arbeitsmarktsituation sowie -entwicklung – über die Folgen und Herausforderungen für die jeweilige Stadt verständigen. Auf dieser Grundlage lassen sich dann Ziele und – in einem nächsten Schritt – Handlungserfordernisse entwickeln.
- In die Zielfindung – konkret bezogen auf den demografischen Wandel – sollten bisherige Festlegungen aus vorhandenen Konzepten und Leitbildern einbezogen werden.
- Die Ziele sollten realistisch sein und klar formuliert werden.
- Bei der Zielfindung sollten bereits konkrete Maßnahmen und Handlungsansätze, die zur Zielerreichung beitragen, mitbedacht werden.
- Bereits im Vorfeld sollte festgeschrieben werden, dass der Grad der Zielerreichung im Prozess regelmäßig überprüft wird.
- Gerade im Hinblick auf die Handlungsansätze zur Erreichung der Ziele sollten „Sollbruchstellen“ formuliert werden, um Arbeiten umsteuern oder beenden zu können, wenn die Ziele nicht zu erreichen sind (siehe auch Controlling).

Konzepte, Leitlinien, Leitbilder

Es ist im Kontext des demografischen Wandels nicht zwingend erforderlich, dass im Vorfeld in längeren Prozessen Leitbilder oder Leitlinien entwickelt werden. Vielfach liegen in Kommunen bereits Leitbilder vor, an die angeknüpft werden kann, in deren Zielkatalog sich auch die Handlungsziele im Kontext des demografischen Wandels einordnen lassen. Wichtig ist jedoch, sich zu Beginn eines Prozesses über die Ziele zu verständigen, die in einem Zielkatalog festgehalten werden sollen.

Es besteht überwiegend Einigkeit, dass es beim Umgang mit dem demografischen Wandel um einen langfristig angelegten Prozess geht, der strategisch angelegte Konzepte der Stadtentwicklungsplanung erfordert. Immer mehr Städte entwickeln daher umfassende gesamtstädtische Konzepte zum demografischen Wandel. Damit wird versucht, die einzelnen Fachpolitiken zusammenzubinden, um vor dem Hintergrund ganz überwiegend knapper Ressourcen Synergien zu ermöglichen und unkoordiniertes Handeln zu vermeiden.

Zentrale Elemente eines Handlungskonzepts sollten sein:

- differenzierte Darstellung des Status quo der Bevölkerung,
- Prognosen für ausgewählte Zeitpunkte in der Zukunft,
- Formulierung einer Zielvorstellung und möglichst konkreter Ziele für die Bevölkerungsentwicklung,
- Identifizierung von prioritären – lokal/regional angepassten – Handlungsfeldern,
- Benennung von konkreten Maßnahmen, um die Ziele umzusetzen,
- Festlegung der zu beteiligenden Akteure mit Verantwortlichkeiten und den angestrebten Zeithorizonten,
- erforderliche finanzielle Ansätze.

Handlungsfelder

Im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel wird eine Vielzahl von Handlungsfeldern bearbeitet. Diese sind ganz überwiegend seit langem wichtige kommunale Themen, auch ohne Bezug zum demografischen Wandel. Zahlreiche Kommunen erweitern jedoch jetzt den Themenzuschnitt und verbinden die Arbeit im Themenfeld mit Fragestellungen aus dem demografischen Wandel. Teilweise erhalten Themen in der stadinternen Diskussion durch die Verknüpfung mit dem demografischen Wandel neue Bedeutung.

- Die Handlungsfelder sollten in Anbetracht der konkreten Situation und Fragestellungen in der jeweiligen Stadt spezifiziert werden. Da sehr viele Bereiche von den Folgen der demografischen Veränderungen betroffen sind, ist es erforderlich, Prioritäten und Schwerpunkte zu setzen.
- Die Aktivitäten sollten mit bereits vorhandenen Aktivitäten im jeweiligen Handlungsfeld verknüpft werden.
- Für die einzelnen Handlungsfelder sollten Verantwortliche, in der Regel aus dem fachlich zuständigen Dezernat, benannt, ein Zeitplan vereinbart sowie die Finanzierung konkreter Maßnahmen und ein Controlling festgelegt werden.

Steuerung und Organisation

Organisationstheoretisch betrachtet, ist demografischer Wandel in der kommunalen Verwaltung ein Querschnittsthema. Es sind verschiedene Dezernate, Ämter und Fachbereiche betroffen, die ihre Aktivitäten koordinieren sollten. Die Ressortorientierung der Verwaltung erschwert allerdings eine integrierte Bearbeitung. Umso notwendiger sind eine fachbereichs- und ämterübergreifende Abstimmung und die Unterstützung des Themas durch die politische Spitze. In Organisation, Steuerung und Koordinierung demografieorientierter Stadtentwicklung sind vor allem folgende Aspekte zu beachten:

- Einbindung aller für den demografischen Wandel relevanten kommunalen Steuerungs- und Handlungsebenen: Steuerung und Koordinierung einer demografieorientierten Stadtentwicklung sind ein komplexer Prozess, der alle notwendigen Steuerungs- und Handlungsebenen gleichermaßen berücksichtigen muss.
- Eindeutige Zuständigkeiten: Eine erfolgreiche Umsetzung der demografieorientierten Stadtentwicklung setzt voraus, dass die Verantwortlichkeiten auf der jeweiligen Steuerungs- und Handlungsebene eindeutig geklärt sind.
- Klare Aufgabenteilung und Kompetenzverteilung: Für eine erfolgreiche Bearbeitung des demografischen Wandels in der Kommune ist es wichtig zu klären, wer sich innerhalb der Verwaltung mit welchen Kompetenzen und welcher Verantwortung mit dem demografischen Wandel befasst. Ebenso sollte das Verfahren besprochen und geklärt sein, wie die strategischen Ziele und operativen Maßnahmen erarbeitet werden.
- Zentrale Verankerung demografiebezogener Steuerungs- und Koordinationsaktivitäten: Es kann nützlich sein, das demografiebezogene Handeln der Verwaltung in einer Einheit zu gewährleisten und diesbezügliche Koordinationsaktivitäten zentral zu verankern.
- Fachliche Kompetenz der Themenverantwortlichen: Die Themenverantwortlichen sollten eine ausgewiesene fachliche Kompetenz haben. Dazu gehören auch organisatorische und methodische Kompetenzen, ein starkes Eigeninteresse an der Umsetzung des Verfahrens und eine genaue Kenntnis der demografierelevanten Daten.
- Persönliches Engagement: Der Erfolg der Kooperation zwischen verschiedenen administrativen Einheiten hängt letztlich stark von der persönlichen Überzeugung und Bereitschaft der jeweiligen Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter ab.

Kooperation

Kooperationen sind beim Umgang mit dem demografischen Wandel von zentraler Bedeutung. Die Einbeziehung wichtiger Akteure und die Aktivierung gesellschaftlicher Gruppen sollten daher zu einem durchgängigen, ressortübergreifenden Arbeitsprinzip werden. Das Spektrum der Kooperationspartner ist breit: Neben Politik, Verwaltung, (Wohnungs-)Wirtschaft, Handel, NGOs, Wohlfahrtsverbänden, Kirchen, Vereinen und Verbänden sollten auch die Bürgerinnen und Bürger intensiver in die Prozesse einbezogen sowie interkommunale und regionale Kooperationen ausgebaut werden:

- Gemeinsame Strategieentwicklung: Kooperationen und Partnerschaften werden langfristig gefestigt, wenn zu Beginn von den verschiedenen Akteuren eine gemeinsame Strategie entwickelt wird. Diese dient als überprüfbare Richtschnur für die Zusammenarbeit und stellt sicher, dass zwischen den unterschiedlichen Interessen eine Abstimmung erfolgt ist.

- Frühzeitige Einbindung der Entscheidungsträger: Der frühzeitige und intensive Dialog mit der Politik ist notwendig, denn die Folgen des demografischen Wandels reichen weit über Wahlperioden hinaus.
- Erfahrungsaustausch und Verständigung über gute lokale Praxis: Kooperationen können durch einen Erfahrungsaustausch und die Verständigung über gute lokale Praxis motiviert, bestehende Kooperationen gefestigt werden. Von diesem – kontinuierlich zu führenden – Austausch über Wissen und Erfahrungen profitieren alle Beteiligten und legen damit zugleich den Grundstein für eine qualitätsgesicherte demografieorientierte Stadtentwicklung.
- Kooperation zwischen heterogenen Akteuren: Kooperationen für den demografischen Wandel zeichnen sich dadurch aus, dass ein möglichst breiter Kreis von Akteuren und Einrichtungen beteiligt ist. Hierfür bedarf es abgestimmter und angepasster Formen der Zusammenarbeit, die die verschiedenen Interessen und „Hintergründe“ der Beteiligten berücksichtigen.
- Beteiligungskultur: Kooperationen werden durch Beteiligungskulturen stabilisiert. Die Verständigung auf und die Pflege von – allgemein akzeptierten – Formen der Kooperation und Beteiligung bilden den Grundstock für eine Partnerschaft und prägen diese nachhaltig. Transparenz, Verlässlichkeit und Sicherheit sind hierfür zentrale Voraussetzungen.
- Aktivierung der Zivilgesellschaft: Beim Aufbau von Kooperationen sollten auch zivilgesellschaftliche Gruppen (NGOs, Mieterinitiativen, Bewohnervertretungen) berücksichtigt werden. Hierbei ist seitens der Kommune anzuerkennen, dass diese Gruppen häufig eigene Wege des Aktivwerdens beschreiten. Diese Aktivitäten gilt es in die Prozesse einzubinden, um für alle Beteiligten Nutzen und Gewinn zu erzielen.
- Abstimmung mit Politik und Verwaltung: Eine klare Definition der Funktion und Position neuer Kooperationskonstellationen sollte vorgenommen sowie im Verhältnis zu politischen Gremien verortet und bekannt gemacht werden.

Interkommunale Kooperation

Einen besonderen Stellenwert im Umgang mit dem demografischen Wandel hat die interkommunale Kooperation, vor allem – aber nicht nur – in Städten und Gemeinden des ländlichen Raumes. „Druck“ ist ein entscheidender Auslöser für Kooperationen. Dabei spielt es zunächst keine Rolle, ob dieser infolge von Wachstums- oder Schrumpfungsprozessen entsteht oder ob es um exogen oder endogen verursachte Handlungsanforderungen geht.

Von zentraler Bedeutung, zumindest für die Startphase, ist die Konzentration auf konkrete, klar benenn- und abgrenzbare Aufgaben, die den Gegenstand der Kooperation darstellen und zur Bildung des notwendigen Vertrauens beitragen. Ein möglichst offensichtlicher Auslöser für die interkommunale Zusammenarbeit, eindeutig festgelegte Kooperationsgegenstände und klar formulierte Kooperationsinteressen ermöglichen eine schnelle Entscheidung, ob die angestrebte Kooperation nützlich ist und umgesetzt werden soll. Interkommunale Zusammenarbeit gestaltet sich desto schwieriger, je weniger eindeutig Kooperationsprojekte definiert sind, je länger die Phasen der vorgeschalteten Analyse der Problemlage dauern, je deutlicher sich die Erwartungen der verschiedenen Partner an die Zusammenarbeit unterscheiden und je mehr „verdeckte“ Erwartungen bestehen, die erst identifiziert werden müssen:

- Grundvoraussetzung für die Umsetzung interkommunaler Zusammenarbeit ist zunächst ein eindeutiger politischer Wille. Da Kooperation kein Selbstzweck ist, muss mit ihr ein Mehrwert verbunden sein, der für alle Beteiligten (Verwaltung, Politik, Bürgerschaft, Wirtschaft u.a.) klar erkennbar ist.

- Interkommunale Kooperation muss auf Augenhöhe erfolgen und setzt Vertrauen voraus, insbesondere, wenn Städte und Regionen unterschiedlicher Größe kooperieren. Wichtig ist, dass auch kleinere Partner Einfluss nehmen können.
- Ein fairer Interessenausgleich und ein wechselseitiges Geben und Nehmen tragen zum Erfolg einer Kooperation bei. Es sollte einen transparenten Ausgleich von finanziellen Lasten und Nutzen geben (Vorteils-/Nachteilsausgleich).
- Von zentraler Bedeutung ist die frühzeitige Einbindung von Akteuren und Partnern. Dies gilt auch für die Kooperation mit der Bürgerschaft.
- Zusammenarbeit ist als Prozess zu begreifen. Definiert werden müssen ein gemeinsames Problemverständnis und realisierbare Ziele. Kooperationsthemen sollten schrittweise entwickelt werden. Mit ihnen kann auch die Organisationsform wachsen. Zu bedenken ist, dass Prozesse, besonders wenn es wenig Vorerfahrung gibt, Zeit brauchen.

Datenbasis, Monitoring und Evaluation

Kenntnis und Interpretation der relevanten Daten zur Entwicklung von Bevölkerung und Arbeitsmarkt sowie belastbare Prognosen im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung gehören zu den elementaren Grundlagen, wenn es gilt, zielgerichtete Strategien und Konzepte im Umgang mit dem demografischen Wandel zu entwickeln und umzusetzen. Sie halten Akteure aus Politik und Verwaltung insbesondere dann in der Verantwortung, wenn sie langfristig angelegt sind, d.h. verstetigt wurden.

- Grundlage jeder Strategieentwicklung zum demografischen Wandel ist die Erhebung der relevanten Daten zur Entwicklung von Bevölkerung und Arbeitsmarkt und deren Analyse. Im Hinblick auf die Abschätzung der Herausforderungen und zukünftigen Entwicklungen sollten belastbare, langfristige Prognosen erarbeitet werden.
- Analysen und Prognosen sollten sowohl für die Gesamtstadt als auch für städtische Teilräume (z.B. Stadtteile, Quartiere, Sozialräume) vorliegen, da in vielen Städten auch zwischen einzelnen Stadtquartieren unterschiedliche demografische Entwicklungen festzustellen sind.
- Ein kleinräumiges soziodemografisches Monitoring trägt wesentlich zur Stärkung einer präventiven Quartiersentwicklung bei. Im Ergebnis können demografische Quartiersprofile erstellt werden, die insbesondere dann Wirkung entfalten, wenn sie in die (Fach-)Öffentlichkeit kommuniziert und von dieser nachvollzogen werden.
- Analysen und Prognosen sollten auch nach Bevölkerungs- und Altersgruppen differenziert werden.
- Die Stadt sollte immer im Zusammenhang mit ihrem Umland betrachtet werden, um Verflechtungen zwischen ihr und dem Umland berücksichtigen zu können.

Erforderlich sind eine kontinuierliche Beobachtung der relevanten Daten und Entwicklungen sowie, auf dieser Grundlage, eine regelmäßige Fortschreibung der Prognosen.

- Es empfiehlt sich dafür der Aufbau eines Monitoringsystems, im Sinne einer soziodemografischen und indikatorengestützten Raumbewachung, die die Entwicklung langfristig und auf verschiedenen räumlichen Ebenen beobachtet.
- Ein Monitoringsystem sollte auch als „Frühwarnsystem“ genutzt werden, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und ihnen entgegenwirken zu können.

- Über die Entwicklung der beobachteten soziodemografischen Daten und die fortgeschriebenen Prognosen sollte regelmäßig Bericht erstattet werden, um so Transparenz über die demografische Entwicklung herzustellen und Politik wie Verwaltung für das Thema zu sensibilisieren.

Die „Nachverfolgung“ der Ergebnisse, die Erfolgskontrolle, gilt gemeinhin als wichtiger Bestandteil von Projekten und (Planungs-)Prozessen. In der Praxis zeigt sich jedoch immer wieder, dass eine Evaluierung kaum oder auf einem nur geringen Niveau realisiert wird.

- Angestrebt werden sollte eine systematische Evaluation, um bewerten zu können, ob und inwieweit die formulierten Ziele erreicht werden.
- Die Evaluationsergebnisse ermöglichen bei Bedarf eine Anpassung von Zielen, Konzepten und Maßnahmen.
- Evaluierungen sollten in regelmäßigen zeitlichen Abständen wiederholt werden, um nach- oder umsteuern zu können und z.B. eine Ziel- und Konzeptanpassung durchzuführen.

Literatur

- Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) (2006): Folgen des demographischen Wandels für Städte und Regionen in Deutschland – Handlungsempfehlungen, Hannover (Positionspapier der ARL Nr. 62).
- Bär, Gesine, Christa Böhme und Bettina Reimann (2009): Kinder- und jugendbezogene Gesundheitsförderung im Stadtteil, Berlin (Difu-Arbeitshilfe).
- Becker, Heidede, u.a. (2005): Kommunale Planungspraxis quo vadis? Gutachten im Auftrag des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (Forschungsfeld „Stadtquartiere im Umbruch“ des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus Ex-WoSt), Berlin.
- Beckmann, Klaus J. (2008): Demografische Entwicklung – Konsequenzen für die Stadtentwicklung, Städtebau und Infrastruktur, in: Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e.V. (DWA) (Hrsg.): Demografischer Wandel. Herausforderungen und Chance für die deutsche Wasserwirtschaft, Hennef.
- Beetz, Stephan, Bernhard Müller, Klaus J. Beckmann und Reinhard F. Hüttl (2009): Altern in Gemeinde und Region, Stuttgart.
- Beirat für Raumordnung im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (2009): Demografischer Wandel und Daseinsvorsorge in dünn besiedelten peripheren Räumen (erarbeitet unter dem Vorsitz von Prof. Dr. Klaus J. Beckmann).
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006): Wegweiser Demographischer Wandel 2020. Analysen und Handlungskonzepte für Städte und Gemeinden, Bonn.
- Bertelsmann Stiftung (2005a): Aktion Demographischer Wandel. Kommunen und Regionen im Demographischen Wandel – Bürgermeisterbefragung 2005, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (2005b): Demographie konkret – Handlungsansätze für die kommunale Praxis, Gütersloh.
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.) (2007): Seniorenbezogene Gesundheitsförderung und Prävention auf kommunaler Ebene – eine Bestandsaufnahme, Köln (Fachheft 33, bearb. von Beate Hollbach-Grömig).
- Dettbarn-Reggentin, Jürgen, und Heike Reggentin (2006): Praktische Konzepte zur demographischen Stadtentwicklung. Grundlagen, Planungshilfen und konkrete Praxislösungen, Merching.
- Deutscher Städtetag (DST) (2006): Demografischer Wandel. Herausforderungen, Chancen und Handlungsmöglichkeiten für die Städte, Köln (Arbeitspapier des Deutschen Städtetages).
- Deutsches Institut für Urbanistik (Difu), im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBS) (2003): Strategien für die Soziale Stadt. Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“, Berlin.
- Franke, Thomas, und Wolf-Christian Strauss (2010): Integrierte Stadtentwicklung in deutschen Kommunen – eine Standortbestimmung, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 4/2010, S. 253–262.
- Geppert, Kurt, und Martin Gornig (2010): Mehr Jobs, mehr Menschen: Die Anziehungskraft der großen Städte wächst, in: DIW-Wochenbericht Nr. 19/2010, 77. Jg., S. 2–10.
- Goldstein, J. R., T. Sobotka und A. Jasilioniene (2009): The End of „Lowest-low“ Fertility?, in: Population and Development Review 35 (2009) 4, S. 663–699, zit. nach Max-Planck-Institut für Demografische Forschung, Demografische Forschung aus erster Hand 2010, Jg. 7, Nr. 1.
- Hollbach-Grömig, Beate, und Holger Floeting (2008): Kommunale Wirtschaftsförderung 2008: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven, Berlin (Difu-Paper).
- Hollbach-Grömig, Beate, Robert Sander und Anja Zahn (2006): Regionale und kommunale Strategien zur Aktivierung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Potenziale einer alternden Gesellschaft, Bonn (BBR-Online-Publikation, Nr. 9/2006).
- Hollbach-Grömig, Beate, und Jan Trapp (2006): The Impact of Demographic Change on Local and Regional Government – Research Project (Forschungsprojekt im Auftrag des Rates der Gemeinden und Regionen Europas, RGRE), Brüssel.
- Hollbach-Grömig, Beate, Holger Floeting, Paul von Kodolitsch, Robert Sander und Manuela Siener (2005): Interkommunale Kooperation in der Wirtschafts- und Infrastrukturpolitik, Berlin (Difu-Materialien 3/2005).
- Hollbach-Grömig, Beate (2003): Anpassung der kommunalen Entwicklungskonzepte an den strukturellen und demographischen Wandel, in: Dick, Eugen, und Heinrich Mäding (Hrsg.): Bevölkerungsschwund und Zuwanderungsdruck in den Regionen. Mit welchen Programmen antwortet die Politik? Ein Werkstattbericht, Münster u.a. (Schnittpunkte von Forschung und Politik, Bd. 4), S. 101–129.
- Kommunale Arbeitsgemeinschaft „Region Gera“ (Hrsg.) (2008): Stadt-Umland-Konzept Stadt Gera, Abschlussbericht, Weimar.

- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2009): Management des demografischen Wandels – Strategien und Organisation, Köln und Berlin (Bericht Nr. 1/2009).
- Landeshauptstadt Dresden (2009): Stadtentwicklungsbericht 2009, Dresden.
- Landeshauptstadt Dresden (2007): Workshop Demografischer Wandel in Dresden am 5. Oktober 2006 im Deutschen Hygiene-Museum. Dokumentation, Dresden.
- Landeshauptstadt Dresden (2006): Integriertes Stadtentwicklungskonzept Dresden. Bericht 2006, Dresden.
- Landeshauptstadt München, Referat für Stadtplanung und Bauordnung (2010): Soziodemografisches Handlungskonzept. Herausforderungen des soziodemografischen Wandels für die Stadtentwicklung, München (Broschüre).
- Landeshauptstadt München, Referat für Stadtplanung und Bauordnung (2008): PERSPEKTIVE MÜNCHEN. Evaluierungsbericht 2007 – Kurzfassung, München.
- Landeshauptstadt München, Referat für Stadtplanung und Bauordnung (2005): Bericht zur Stadtentwicklung 2005. Münchens Zukunft gestalten. PERSPEKTIVE MÜNCHEN – Strategien, Leitlinien, Projekte, München.
- Mädig, Heinrich (2006): Herausforderungen und Konsequenzen des demografischen Wandels für Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung, in: Bauer, Hartmut, Christiane Büchner und Olaf Gründel (Hrsg.): Demographie im Wandel. Herausforderungen für die Kommunen, Potsdam (KWI-Arbeitshefte 13), S. 29–38.
- Mädig, Heinrich (2003): Demographischer Wandel: Herausforderungen an eine künftige Stadtpolitik, in: Stadtforschung und Statistik, H. 1, S. 63–72.
- Pätzold, Ricarda, Beate Hollbach-Grömig und Dietrich Henckel (2009): Regionale Disparitäten und demographischer Wandel als Herausforderung für Kommunen, in: Gesemann, Frank, und Roland Roth (Hrsg.): Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft. Migration und Integration als Herausforderung von Kommunen, Wiesbaden, S. 33–51.
- Reimann, Bettina, Christa Böhme und Gesine Bär (2010): Mehr Gesundheit im Quartier. Prävention und Gesundheitsförderung in der Stadtteilentwicklung, Berlin (Edition Difu – Stadt Forschung Praxis, Bd. 9).
- Schwarting, Henning (2008): Interkommunale Zusammenarbeit – Strategiebaustein im demographischen Wandel in Hessen, in: Küpper, Patrick, Leander Küttner, Jochen Luther und Christian Strauß (Hrsg.): Erkennen – Steuern – Handeln: Antworten auf den demografischen Wandel, Hannover (Arbeitsmaterial der ARL Nr. 341), S. 71–82.
- Sedlacek, Peter (2004): Evaluation in der Stadt- und Regionalentwicklung – Herausforderung für Wissenschaft und Praxis, in: Sedlacek, Peter: Evaluation in der Stadt- und Regionalentwicklung, Wiesbaden.
- Stadt Bielefeld (Hrsg.) (2008): Demographiebericht 2008 – eine Bilanz mit Perspektive, Bielefeld (Zukunft Stadt – Demographischer Wandel in Bielefeld, H. 5).
- Stadt Bielefeld (Hrsg.) (2007): Zukunft findet Stadt – Stadt findet Zukunft, Bielefeld (Zukunft Stadt – Demographischer Wandel in Bielefeld, H. 4).
- Stadt Bielefeld (Hrsg.) (2006): Demographischer Wandel als Chance? - Das Bielefelder Konzept, Bielefeld (Zukunft Stadt – Demographischer Wandel in Bielefeld, H. 3).
- Stadt Bielefeld (Hrsg.) (2005): Räume der Zukunft, Bielefeld (Zukunft Stadt – Demographischer Wandel in Bielefeld, H. 2).
- Stadt Bielefeld (Hrsg.) (2004): Wie wollen wir leben?, Bielefeld (Zukunft Stadt – Demographischer Wandel in Bielefeld, H. 1).
- Stadt Gera, Dezernat Wirtschaft und Verwaltungsmanagement, Fachdienst Wirtschaftsförderung/Stadtentwicklung, Stadtstatistik (Hrsg.) (2009a): Bevölkerungs- und Haushalteprognose Stadt Gera 2009.
- Stadt Gera (2009b): Marketingkonzept Otto-Dix-Stadt Gera (Entwurf), Gera.
- Stadt Köln, Der Oberbürgermeister (Hrsg.) (2009): Demographischer Wandel in Köln. Handlungskonzept Demographischer Wandel – Bericht, Köln.
- Stadt Münster, Amt für Stadtentwicklung, Stadtplanung und Verkehrsplanung (2009): Attraktiv, generationengerecht, partnerschaftlich. Münsters Handlungskonzept zum Demografischen Wandel, Münster (Broschüre).
- Stadt Münster, Amt für Stadtentwicklung, Stadtplanung und Verkehrsplanung (2008): Handlungskonzept Demografischer Wandel in Münster, Münster.
- Stadt Münster (2008): Leitbild „Migration und Integration Münster“, Münster.
- Stadt Wolfsburg (2006): Fortschreibung des Stadtstrukturkonzepts Wolfsburg für den Bericht innere Stadt. Stadtwirtschaftliche und demographische Effekte von neuem Wohnen. Abschlussbericht, Wolfsburg.
- Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen (StGB NRW) (2004): Leitfaden „Demografischer Wandel“, Düsseldorf.
- Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung bis 2060, Wiesbaden.

Strauss, Wolf-Christian, und Thomas Franke (2010): Einbeziehung regionaler Aspekte in kommunales integriertes Handeln, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 4/2010, S. 297–302.

Anhang: Ansprech- und Interviewpartnerinnen und -partner

Bielefeld

- Susanne Tatje (Ansprechpartnerin)
Projektbeauftragte „Demographische Entwicklungsplanung“ (Demografiebeauftragte)
- Norbert Metzger
Bauamt, Abteilungsleiter Wohnungsbauförderung und Wohnungsaufsicht
- Gisela Krutwage
Amt für soziale Leistungen, Arbeitsschwerpunkt Alten- und Pflegeplanung
- Georgia Schönemann
Amt für Schule, stellv. Amtsleiterin
- Vera Wiehe
Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft Bielefeld (WEGE), Geschäftsbereich Brancheninitiativen, Netzwerke
- Klaus Kugler-Schuckmann
Umweltbetrieb der Stadt Bielefeld, Erster und technischer Betriebsleiter
- Annegret Grewe
Amt für Integration und interkulturelle Angelegenheiten, stellv. Amtsleiterin und Leiterin des interkulturellen Büros sowie Integrationsbeauftragte
- Emir Ali Sağ
Amt für Integration und interkulturelle Angelegenheiten, Leiter der Beschwerdestelle für Opfer von Diskriminierung
- Norbert Müller
Bielefelder Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft, Geschäftsführer

Dresden

- Rolf Hermann (Ansprechpartner)
Stadtplanungsamt, Abteilungsleiter Stadtentwicklungsplanung
- Andreas Wurff
Amtsleiter Stadtplanungsamt
- Dirk Hilbert
Erster Bürgermeister und Beigeordneter für Wirtschaft
- Petra Zschöckner
Sozialamt, Amtsleiterin
- Monika Supan
Sozialamt, Sachgebietsleiterin Sozialplanung
- Dr. Axel Viehweger
Verband Sächsische Wohnungsgenossenschaften e.V., Verbandsdirektor
- Steffi Ritter
Verband Sächsische Wohnungsgenossenschaften e.V., Referentin für Betriebswirtschaft
- Torsten Köhler
IHK Dresden, Geschäftsführer Geschäftsbereich Bildung
- Barbara Jonas
IHK Dresden, Referatsleiterin Ausbildungsberatung Geschäftsbereich Bildung
- Prof. Dr. Marcel Thum
ifo Institut für Wirtschaftsforschung, TU Dresden

Gera

- Ramon Miller (Ansprechpartner)
Beigeordneter und Dezernent, Dezernat Bau und Umwelt

Yvonne Thielemann (Ansprechpartnerin)
Leiterin Fachdienst Stadterneuerung

Marén Ritter
Leiterin Fachdienst Wirtschaftsförderung

Manfred Kaniß
Planer Stadtentwicklung, Fachdienst Wirtschaftsförderung/Stadtentwicklung

Hannelore Bitzke
Leiterin Fachdienst Soziale Unterhaltsleistungen

Marlies Hofmann
Fachdienst Soziale Unterhaltsleistungen

Ralf Schekira
Geschäftsführer GWB „Elstertal“

Volker Tauchert
Vereinsvorsitzender „Ja für Gera“

Köln

Dieter Noth (Ansprechpartner)
Amt für Stadtentwicklung und Statistik (Projektkoordinator Demografischer Wandel)

Barbara Skora
Amt für Wirtschaftsförderung

Frank Pfeuffer
Dezernat Bildung, Jugend und Sport

Jürgen König
Amt für Stadtentwicklung und Statistik

Herrmann Breuer
Amt für Stadtentwicklung und Statistik

München

Herbert Folda (Ansprechpartner)
Referat für Stadtplanung und Bauordnung, Bereichsleiter Soziale Grundlagen, Infrastruktur und Perspektive München

Stephan Reiß-Schmidt
Referat für Stadtplanung und Bauordnung, Leiter der Hauptabteilung Stadtentwicklungsplanung

Dr. Andreas Peter
Referat für Stadtplanung und Bauordnung, Bereich Soziale Grundlagen, Infrastruktur und Perspektive München

Alexander Lang
Referat für Stadtplanung und Bauordnung, Bereich Bevölkerung, Wohnungsmarkt, Stadtökonomie

Georg-Friedrich Koppen
Referat für Stadtplanung und Bauordnung, Bereichsleiter Grundlagen und Verkehrsplanung

Monika Monat
Schul- und Kultusreferat, Leiterin Stabsstelle Planung, Koordination, Controlling

Uwe Großmann
Schul- und Kultusreferat, Stabsstelle Planung, Koordination, Controlling

Andrea Mager-Tschira
Referat für Gesundheit und Umwelt, Abteilungsleiterin Gesundheitsvorsorge

Werner Nüßle
Sozialreferat, Leiter der Sozialplanung

Thomas Fischer
Referat Wirtschaft und Arbeit, Wirtschafts- und beschäftigungspolitische Grundsatzfragen

Michaela Pichlbauer

Direktorium, Leiterin der Gleichstellungsstelle für Frauen

Dr. Sylvia Dietmaier-Jebara

Personal- und Organisationsreferat, Personalentwicklung, Leiterin Betriebliche Gleichstellung

Dr. Ruth Mächler

Personal- und Organisationsreferat, Leiterin Unterabteilung P5.3, Individuelle Personalentwicklung

Dr. Robert W. Obermeier

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern, Leiter des Bereichs IHK-Gremien, Volkswirtschaft, Industrie, Dienstleistungen

Elfriede Kersch

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern, Referentin Wirtschafts- und Sozialpolitik, Familie und Beruf

Professor Dr. Heiner Keupp

Ludwig-Maximilians-Universität München, Fakultät für Psychologie

Münster

Dr. Helga Kreft-Kettermann (Ansprechpartnerin)

Stadtplanungsamt, Leiterin der Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung, Statistik

Hartwig Schultheiß

Stadtdirektor und zuständiger Dezernent (Planen, Bauen, Marketing),

Jochen Köhnke

Dezernent für Migration und Interkulturelle Angelegenheiten

Martina Arndts-Haupt

Leiterin des Frauenbüros (Frauenbeauftragte)

Heinz Diekel

Seniorenvertretung, Vorsitzender

Helga Hitze

Seniorenvertretung, stellv. Vorsitzende

Wolfsburg

Ralf Sygusch (Ansprechpartner)

Referat 21 – Strategische Planung, Stadtentwicklung, Statistik, EU-Förderung

Ralph Wemme

Referat 21 – Strategische Planung, Stadtentwicklung, Statistik, EU-Förderung, stellv. Referatsleiter

Thomas Krause

Referat 21 – Strategische Planung, Stadtentwicklung, Statistik, EU-Förderung, Referatsleiter, und Wolfsburg AG, Vorstand

Werner Borchherding

Verwaltungsvorstand, Vorstandsbereich II, Stadtrat

Klaus Mohrs

Verwaltungsvorstand, Vorstandsbereich I, Erster Stadtrat

Monika Thomas

Verwaltungsvorstand, Vorstandsbereich IV, Stadtbaurätin

Kerstin Mallwitz

Neuland Wohnungsgesellschaft, Geschäftsführerin

Klemens Schäfer

Neuland Wohnungsgesellschaft, Kundendienst