



T R A N S F E R

ZEITSCHRIFT DES INSTITUTS FÜR FORTBILDUNG UND VERWALTUNGS-MODERNISIERUNG

10. jahrgang

dezember | 2005

IN DIESER AUSGABE

DEMOGRAFISCHER WANDEL

IN SCHLESWIG-HOLSTEIN UND

DARÜBER HINAUS

InForM

Institut für Fortbildung und Verwaltungs-Modernisierung

Liebe Leserinnen und Leser

„Es begab sich aber zu der Zeit, dass ein Gebot von dem Kaiser Augustus ausging, dass alle Welt geschätzt würde. Und diese Schätzung war die allererste und geschah zur Zeit, da Quirinius Statthalter in Syrien war. Und jedermann ging, dass er sich schätzen ließe, ein jeder in seine Stadt.“ (LUKAS 2,1 -20)

Diese Worte klingen vertraut in unseren Ohren, beginnt doch mit ihnen die Weihnachtsgeschichte, die wir in Kürze wieder hören werden ...

Zur ersten demografischen Zählung ging man noch in die Stadt, in deren Nähe man wohnte. Heute erfolgt die Zählung über Computer und Demografie interessiert vor allem die zentralen statistischen Landesämter, welche die Daten sammeln und in bunten Grafiken und Tabellen mit vielen Zahlen aufbereiten. Doch langsam wird der Bezug zur Kommune in der unmittelbaren Wohnumgebung in seiner Bedeutung wieder wahrgenommen. Die Kommunen in Schleswig-Holstein erkennen, wie wichtig die demografische Entwicklung für ihre Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung ist. Denn „vor Ort“, also in den kleinen und größeren Kommunen, werden die ökonomischen, infrastrukturellen und sozialen Veränderungen des demografischen Wandels am deutlichsten spürbar werden.

Es werden zwei Entwicklungen sein, mit denen alle Kommunen konfrontiert werden: Sie werden weniger und im Schnitt ältere Einwohner/innen haben. Welche Auswirkungen das auf den Arbeitsmarkt

und die Wirtschaftsstruktur der Kommunen haben wird, ebenso auf den Wohnbereich und die soziale Infrastruktur (Schul- und Kindergartenplätze, Pflege- und Heimplätze etc.), damit muss sich jede Kommune befassen - und zwar jetzt und sofort. Denn viel Zeit bleibt nicht, der erste spürbare Umschwung wird für das Jahr 2011 anstehen.

Die kommunalen Landesverbände und das Land Schleswig-Holstein sind sich der Dringlichkeit bewusst und haben eine Studie in Auftrag gegeben, die sich mit diesen Fragen befasst. Die Hauptergebnisse dieser Studie „Schleswig-Holstein im demographischen Wandel - Ein Beitrag zur Diskussion“, die am 10. November im Landeshaus überreicht wurde, werden im Leitartikel dieser transfer - Ausgabe von Claudia Zempel und Christine Schaeffer vorgestellt. Und wie in jeder transfer haben wir auch bei dieser Thematik wieder auf eine gute Mischung von theoretischen und praktischen sowie regionalen und überregionalen Beiträgen geachtet. Wir wünschen Ihnen viele Erkenntnisse und Spaß beim Lesen.

Ihr Team von InForM

Inhalt

Impulse: Demographischer Wandel in Schleswig-Holstein	Seite 4
Berichte aus der Forschung	Seite 14
Berichte aus der Praxis	Seite 36

„Schleswig-Holstein im demographischen Wandel – ein Beitrag zur Diskussion“

Christine Schaerffer, Rambøll Management und
Claudia Zempel, Städteverband Schleswig-Holstein

Schleswig-Holstein steht vor großen demographischen Veränderungen. Ab 2011 werden im nördlichsten Bundesland nicht nur immer weniger Menschen leben – sie werden auch immer älter. Diese als demographischer Wandel bezeichnete Entwicklung stellt die Gesellschaft – nicht nur in Schleswig-Holstein – vor vielfältige Herausforderungen. Vor allem in den Kommunen werden ökonomische, infrastrukturelle und soziale Veränderungen spürbar. Eine in die Zukunft gerichtete Kommunalpolitik muss diese Entwicklung analysieren und frühzeitig die richtigen Weichenstellungen treffen. Wer dies tut, sichert sich entscheidende Standortfaktoren. Die Entwicklungen in den Städten und Gemeinden werden regional sehr unterschiedlich sein. Daher kann es keine Standardlösungen geben. Eine Strategie für die Zukunft muss alle gesellschaftlichen Gruppen beteiligen.

Die Landesregierung, die kommunalen Landesverbände und Rambøll Management haben seit dem vergangenen Jahr gemeinsam in einer interdisziplinären Arbeitsgruppe einen Leitfaden für die Kommunen erarbeitet, mit dem die Problemlagen und Handlungsansätze der Kommunen rund um das Thema dargestellt werden. Im November 2005 ist daraus eine Broschüre entstanden, die neben allgemeinen Denkanstößen auch wichtige Hinweise gibt, wie Kommunen mit dem Thema umgehen können. Sie bietet damit praktische Hilfen zur Selbsthilfe und möchte dazu anregen, sich frühzeitig mit dem Thema zu befassen und dieses als kommunale Daueraufgabe zu begreifen.

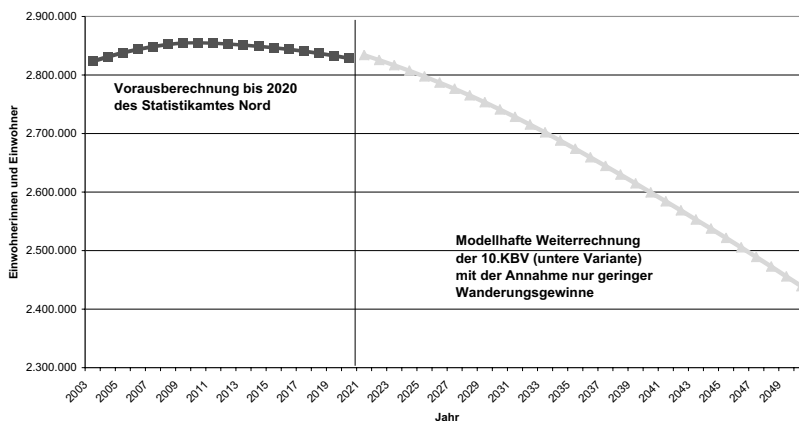
Ausgangslage

Die demographischen Veränderungen der Bevölkerung in Deutschland und den meisten anderen europäischen Ländern wird unser künftiges Leben verändern. Der Blick auf Statistiken, Vorhersagen und Alterspyramiden zeigt, dass die Gesellschaft bereits in zehn bis 20 Jahren ein anderes Gesicht haben wird. Weniger, älter und bunter wird unsere Bevölkerung sein – drei Schlagworte, die den Wandel erahnen lassen.

Auch Schleswig-Holstein wird vom demographischen Wandel betroffen sein mit der Folge, dass sich Größe und Struktur der Bevölkerung verändern werden.

Die Einwohnerzahl im Land insgesamt wird kurzfristig noch weiter ansteigen von 2.823.000 Ende 2003 auf rund 2.855.000 Ende 2010. Damit werden im Jahr 2010 in Schleswig-Holstein rund 32.000 Menschen mehr leben als heute. Erst nach 2010 wird die Einwohnerzahl insgesamt langsam zurückgehen. Die jährlichen Wanderungsgewinne des Landes werden dann nicht mehr ausreichen, die immer größer werdenden Sterbeüberschüsse auszugleichen. Mit 2.829.000 Einwohnerinnen und Einwohner werden im Jahr **2020 in Schleswig-Holstein in etwa wieder so viele Menschen leben wie heute**. Erst nach 2020 werden die Einwohnerzahlen im Land insgesamt deutlich unter das Niveau von heute sinken. Eine modellhafte Weiterrechnung der 10.KBV kommt zu dem Ergebnis, dass ohne Wanderungsgewinne aus anderen Bundesländern die Einwohnerzahl in Schleswig-Holstein bis zum Jahr 2050 auf 2.440.000 sinken wird. Das wären 383.000 Einwohnerinnen und Einwohner weniger als heute.

Voraussichtliche Einwohnerentwicklung in Schleswig-Holstein
- Vorausberechnung bis 2020 und modellhafte Weiterrechnung bis 2050 -



Quelle: Innenministerium, Abt. Landesplanung

Die Einwohnerentwicklung in den einzelnen Kreisen und kreisfreien Städten in Schleswig-Holstein wird sehr unterschiedlich verlaufen. Es wird

- Schrumpfungsregionen geben, in denen die Einwohnerzahlen bis 2020 teilweise bereits deutlich zurückgehen werden,
- Stagnationsregionen, in denen im Jahr 2020 in etwa so viele Menschen leben werden wie heute, und
- Wachstumsregionen, in denen die Einwohnerzahlen bis 2020 ansteigen werden.

Schrumpfungsregionen

(Einwohnerrückgänge bis 2020 von $> -1,0\%$)

In den kreisfreien Städten **Kiel**, **Lübeck** und **Neumünster** sowie im Kreis **Dithmarschen** gehen bereits heute die Einwohnerzahlen zurück. Im Kreis **Steinburg** sowie im Kreis **Ostholstein** werden die Einwohnerzahlen zwar kurzfristig noch leicht steigen, aber bereits vor dem Jahr 2010 zu sinken beginnen. Im Jahr 2020 wird die Einwohnerzahl in diesen Teilen des Landes zwischen 11.000 (Lübeck) und 2.200 (Steinburg) unter den Einwohnerzahlen Ende 2003 liegen.

Stagnationsregionen

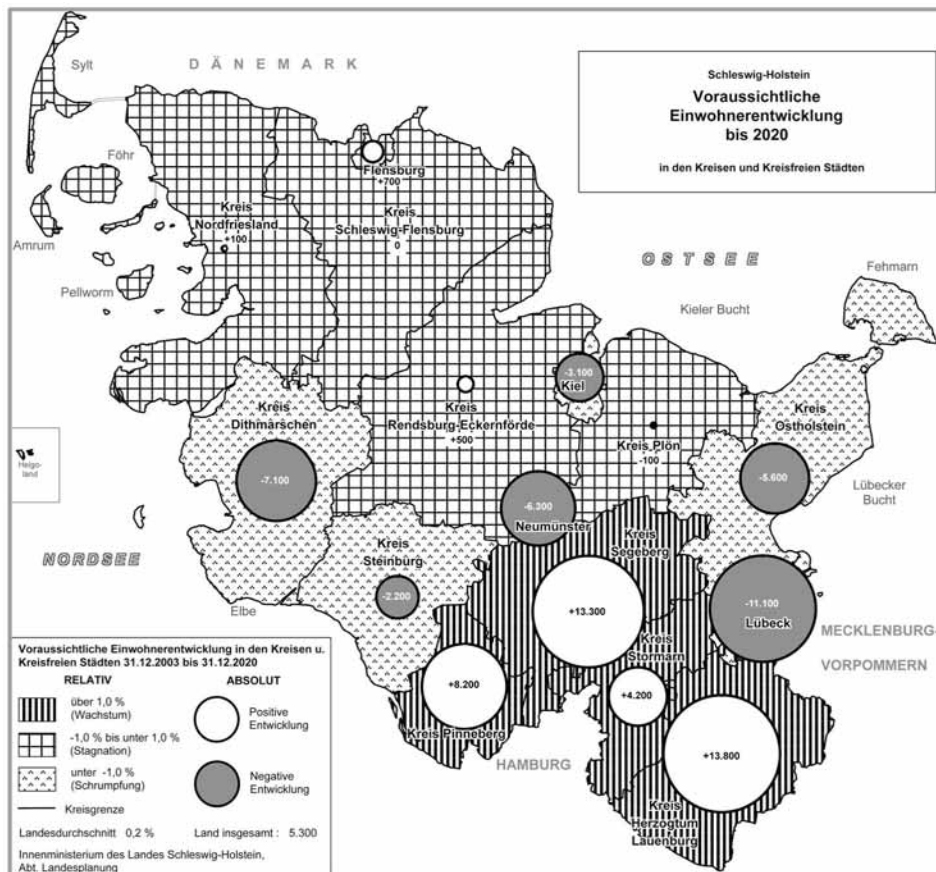
(Einwohnerrückgänge bis 2020 von $-1,0\%$ oder Einwohnerzuwächse bis $+1,0\%$)

Im nördlichen Landesteil (kreisfreie Stadt **Flensburg**, Kreise **Nordfriesland** und **Schleswig-Flensburg**) sowie in den Kreisen **Rendsburg-Eckernförde** und **Plön** werden die Einwohnerzahlen ähnlich wie im Landesdurchschnitt noch etwa bis 2010 steigen und danach wieder leicht zurückgehen. 2020 werden sie nur leicht unter oder über den heutigen Einwohnerzahlen liegen.

Wachstumsregionen

(Einwohnerzuwächse bis 2020 von $> 1,0\%$)

Im südlichen Landesteil, in den an Hamburg grenzenden Kreisen **Herzogtum Lauenburg**, **Pinneberg**, **Segeberg** und **Stormarn** werden die Einwohnerzahlen weiter steigen. Die Zuwächse bis 2020 werden mit jeweils rund 13.000 Einwohnerinnen und Einwohnern im Kreis Herzogtum Lauenburg und im Kreis Segeberg am höchsten ausfallen. Hier werden die Einwohnerzahlen bis 2020 durchgehend ansteigen, während sie im Kreis Pinneberg und im Kreis Stormarn bereits nach 2015 zu sinken beginnen und 2020 nur um 8.200 (Pinneberg) und 4.200 (Stormarn) höher liegen werden als Ende 2003.



Quelle: Innenministerium, Abt. Landesplanung

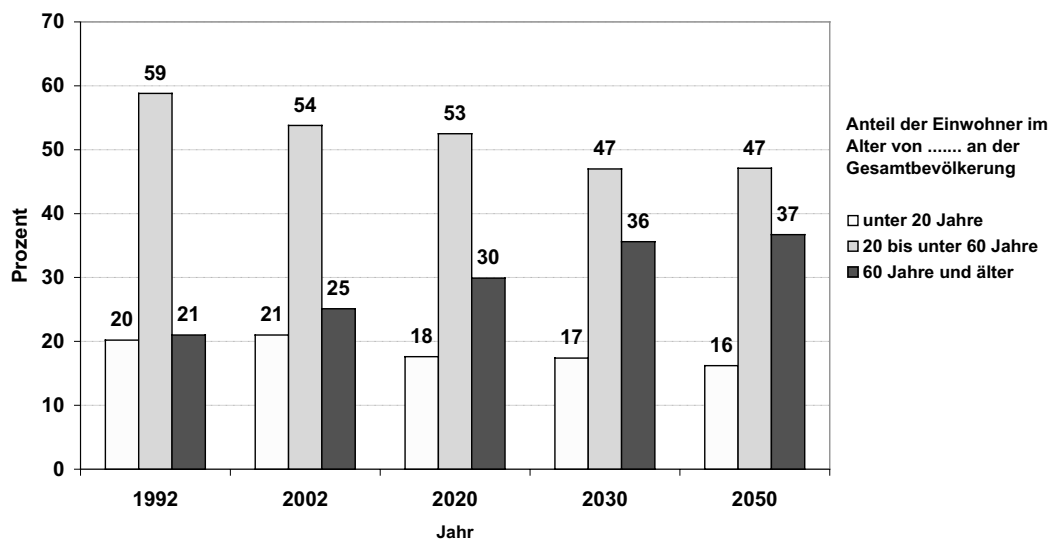
Kreis / kreisfreie Stadt	Einwohnerinnen und Einwohner am 31.12.			Einwohnerentwicklung absolut		
	2003	2010	2020	2003 bis 2020	2003 bis 2010	2010 bis 2020
Flensburg	85.300	86.100	86.000	700	800	-100
Kiel	233.000	231.600	229.900	-3.100	-1.400	-1.700
Lübeck	212.800	208.900	201.700	-11.100	-3.900	-7.200
Neumünster	79.000	76.300	72.700	-6.300	-2.700	-3.600
Dithmarschen	137.400	135.600	130.300	-7.100	-1.800	-5.300
Herzogtum Lauenburg	184.900	193.400	198.700	13.800	8.500	5.300
Nordfriesland	166.300	168.100	166.400	100	1.800	-1.700
Ostholstein	205.100	205.800	199.500	-5.600	700	-6.300
Pinneberg	296.900	303.800	305.100	8.200	6.900	1.300
Plön	135.000	137.000	134.900	-100	2.000	-2.100
Rendsburg-Eckernförde	273.100	277.100	273.600	500	4.000	-3.500
Schleswig-Flensburg	199.600	202.000	199.600	0	2.400	-2.400
Segeberg	255.600	264.900	268.900	13.300	9.300	4.000
Steinburg	137.000	137.300	134.800	-2.200	300	-2.500
Stormarn	222.000	226.800	226.200	4.200	4.800	-600
Schleswig-Holstein	2.823.200	2.854.900	2.828.500	5.300	31.700	-26.400

Quelle: Innenministerium, Abt. Landesplanung

Während die Einwohnerzahlen in den meisten Landesteilen erst in einigen Jahren zurückgehen werden, hat der Alterungsprozess der Bevölkerung - als zweiter Aspekt des demographischen Wandels - seit einigen Jahren deutlich an Dynamik gewonnen. Bereits zwischen 1992 und 2002 ist der Anteil der Einwohnerinnen und Einwohner, die 60 Jahre und älter sind, an der Gesamtbevölkerung von 21% auf 25 % angestiegen. Bis **2020** wird dieser Anteil weiter auf 30% anwachsen. Dann werden in Schleswig-Holstein **rund 853.000 Menschen leben, die 60 Jahre und älter sind – über 131.000 mehr als Ende 2003**. Ab dem Jahr 2030, wenn die Generation der Baby-Boomer (Geburtsjahrgänge 1963 bis 1968) über 60 Jahre sein wird, wird der Anteil der 60-Jährigen und älter sogar bei etwa 36% liegen.

Gleichzeitig wird es immer weniger jüngere Menschen in Schleswig-Holstein geben. **Die Zahl der „unter 20-Jährigen“ wird bis 2020 um rund 103.000 zurückgehen**. Und auch der Anteil der Einwohnerinnen und Einwohner „20 bis unter 60 Jahre“ an der Gesamtbevölkerung wird bis 2020 zurückgehen. Es wird in dieser Altersgruppe 2020 zwar nur etwa 22.000 Einwohnerinnen und Einwohner weniger geben als heute, jedoch findet eine Verschiebung hin zu den höheren Altersjahrgängen statt. Dies hat vor allem Auswirkungen auf die Altersstruktur der Erwerbspersonen.

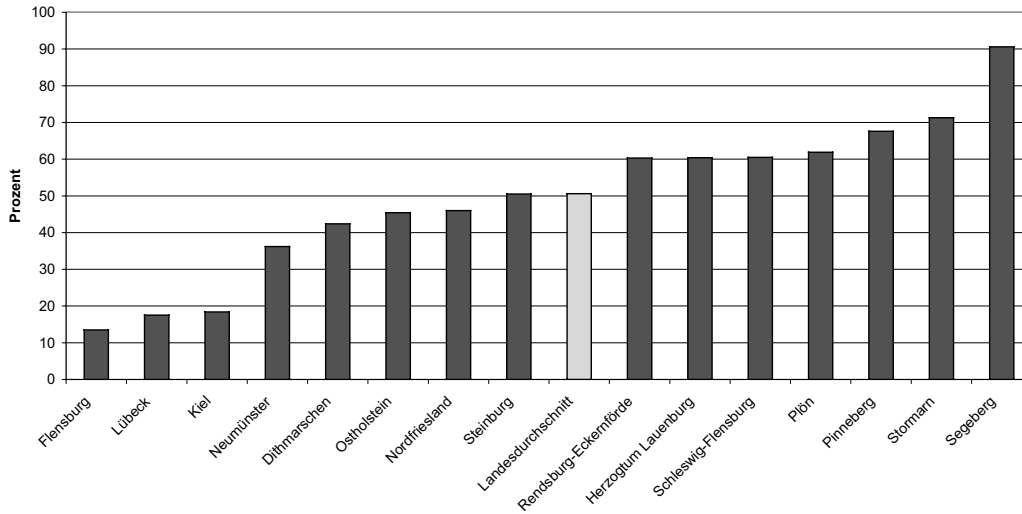
Altersstruktur der Einwohnerinnen und Einwohner in Schleswig-Holstein



Quelle: Innenministerium, Abt. Landesplanung

Nicht überall im Land werden die Zunahme älterer Menschen und der Rückgang jüngerer Einwohnerinnen und Einwohner gleich stark ausfallen, denn die derzeitige Altersstruktur in den Kreisen und kreisfreien Städten Schleswig-Holsteins ist sehr unterschiedlich. **Am stärksten werden die vier Kreise im Umland von Hamburg vom Alterungsprozess betroffen sein**. Insgesamt werden in den Kreisen Herzogtum Lauenburg, Pinneberg, Segeberg und Stormarn 2020 etwa 50.000 Menschen mehr „75 Jahre und älter“ sein als im Jahr 2003. Und auch in den Umlandkreisen der Landeshauptstadt Kiel, in Rendsburg-Eckernförde und Plön, sowie im Kreis Schleswig-Flensburg wird die Zunahme älterer Menschen überdurchschnittlich hoch ausfallen. In den kreisfreien Städten, in denen heute bereits überdurchschnittlich viele ältere Menschen leben, wird die Zunahme der Einwohnerinnen und Einwohner „75 Jahre und älter“ hingegen weniger stark ausfallen. Die Alterung der Bevölkerung wird damit in den kommenden Jahren vor allem zu einem Thema der Umlandkreise werden.

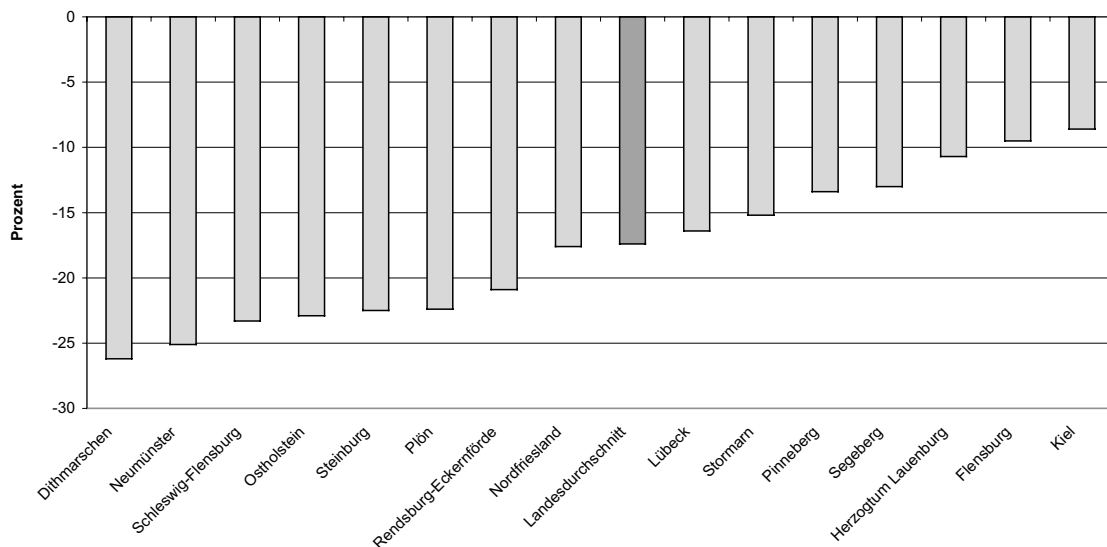
**Prozentualer Anstieg der Zahl der Einwohnerinnen und Einwohner
"75 Jahre und älter" 2003 bis 2020
in den Kreisen und kreisfreien Städten in Schleswig-Holstein**



Quelle: Innenministerium, Abt. Landesplanung

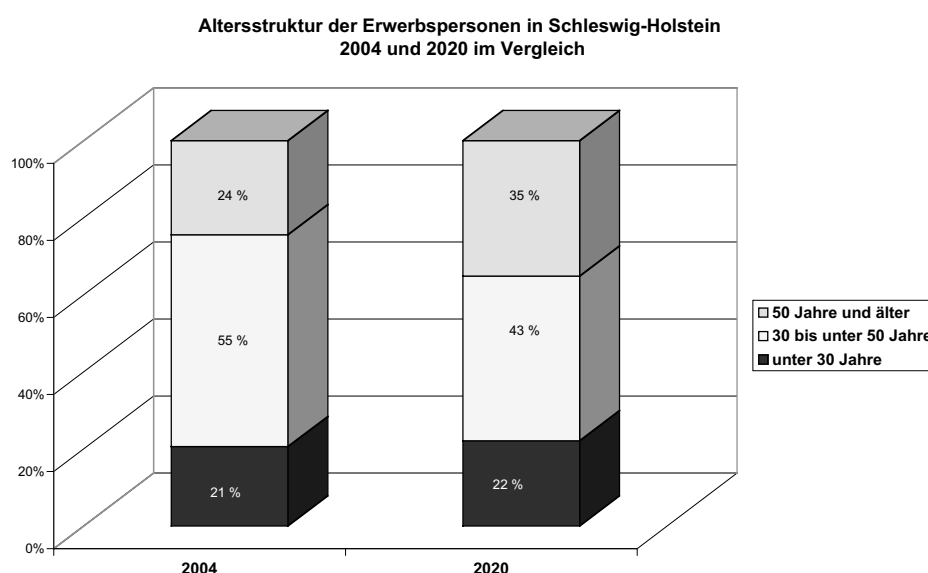
Die Zahl jüngerer Menschen wird prozentual am stärksten im Kreis Dithmarschen (-26%) und in der kreisfreien Stadt Neumünster (-25%) zurückgehen, während sie absolut am deutlichsten in den Kreisen Rendsburg-Eckernförde (-12.800) und Schleswig-Flensburg (-10.800) sinken wird. In den kreisfreien Städten Kiel (-1.500 / -8,5%) und Flensburg (-3.400 / -9,2%) wird der Rückgang bis 2020 sowohl absolut als auch prozentual am geringsten ausfallen.

**Prozentualer Rückgang der Zahl der Einwohnerinnen und Einwohner
"unter 20 Jahre" 2003 bis 2020
in den Kreisen und kreisfreien Städten in Schleswig-Holstein**



Quelle: Innenministerium, Abt. Landesplanung

Nicht nur die Bevölkerung, sondern auch die Erwerbspersonen werden in den kommenden Jahren im Durchschnitt immer älter. **2020** wird es im Vergleich zu heute **fast 150.000 Erwerbspersonen weniger im Alter zwischen „35 und unter 45 Jahre“ geben und fast 100.000 mehr, die „55 Jahre und älter“ sind**. Die Zahl der Erwerbspersonen wird zunächst noch um rund 23.000 bis 2013 weiter ansteigen, danach aber wieder zurückgehen. Im Jahr 2020 wird es in Schleswig-Holstein etwa so viele Erwerbspersonen geben wie heute. Erst nach 2020 wird die Zahl der Erwerbspersonen deutlicher sinken. Während die Zahl der Männer unter den Erwerbspersonen bis 2020 um rund 14.000 zurückgehen wird, steigt die Zahl der weiblichen Erwerbspersonen aufgrund der weiter steigenden Erwerbsbeteiligung der Frauen etwa in gleichem Umfang an.



Quelle: Innenministerium, Abt. Landesplanung

Obwohl die Einwohnerzahl in Schleswig-Holstein im Jahr 2020 in etwa so hoch sein wird wie heute, wird es aufgrund der Alterung der Bevölkerung **2020 fast 75.000 Haushalte mehr geben als 2003**. Denn je älter jemand wird, um so eher wird er oder sie in einem eigenen Haushalt oder in einem Zwei-Personenhaushalt leben. Daher wird es zukünftig nicht nur immer mehr, sondern auch immer ältere Haushalte geben. Auch die durchschnittliche Haushaltsgröße sinkt weiter ab. Diese Entwicklungen müssen insbesondere beim Wohnungsangebot berücksichtigt werden.

Die Zahl der Haushalte wird am stärksten in den vier Hamburg-Umlandkreisen ansteigen, denn hier nimmt bis 2020 nicht nur die Einwohnerzahl am stärksten zu, auch die Zahl älterer Menschen steigt am deutlichsten an.

Kommunale Handlungsfelder

Von zentraler Bedeutung für Kommunen im demographischen Wandel ist die genaue Analyse der verschiedenen kommunalen Handlungsfelder. Ob Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsstruktur, soziale und technische Infrastruktur, Einzelhandel, Nahversorgung, öffentliche Dienstleistungen, Mobilität, Wohnen oder Finanzen: die demographischen Veränderungen wirken sich auf Planungen und Entwicklungen in fast allen Aufgabenbereichen einer Kommune aus. Die Kommunen sollten daher bei ihren Investitionen oder Maßnahmen immer auch die Frage berücksichtigen, ob dieses vor dem Hintergrund einer sinkenden und älter werdenden Einwohnerstruktur sinnvoll ist. Hierzu in aller Kürze einige Aspekte:

Sicher ist, dass sich der **interkommunale Standortwettbewerb** verschärfen wird. Kommunen werden nicht nur verstärkt um die Ansiedlung von Unternehmen konkurrieren, sondern auch als Wohn-

standort im Wettbewerb stehen. Es gilt, durch eine hohe Lebensqualität und gute Arbeitsmarktchancen die Abwanderung insbesondere von Fachkräften zu verhindern und Anreize für Zuwanderung von außen zu setzen. Außerdem kann eine **verbesserte Kinder- und Familienfreundlichkeit der Kommunen** dazu beitragen, die Geburtenrate langfristig anzuheben. Bei der Steigerung der Standortattraktivität hat dabei die Familienförderung eine besondere Bedeutung. Hier sollte Ziel sein, eine verbesserte Ausschöpfung des vorhandenen Erwerbspersonenpotenzials durch flexible, bedarfsgerechte Kinderbetreuung, Ganztagsunterricht und familienfreundliche Beschäftigungsverhältnisse in den Kommunen (z.B. Telearbeit und flexible Arbeitszeitmodelle) zu ermöglichen und zu fördern. Zur Vermeidung einer ruinösen Konkurrenz zwischen den Städten und Gemeinden ist eine interkommunale Abstimmung dringend geboten. Dies gilt insbesondere für die Ausweisung besonders günstiger Baugebiete zur Beeinflussung von Wanderungsbewegungen. Angesichts stagnierender bzw. sinkender Bevölkerungszahlen kann dies zu erhöhten Kosten durch nicht ausgelastete Baugebiete führen. Interkommunale Kooperationen können hierbei zu einem kostengünstigeren Angebot führen, das besser auf den tatsächlichen Bedarf abgestimmt ist.

Der **Anpassungsbedarf der sozialen Infrastruktur** wird sich entsprechend des derzeitigen Bestandes und der künftigen Bevölkerungsentwicklung regional stark unterscheiden. Anpassungsplanungen haben daher die lokalen Besonderheiten zu berücksichtigen. Gleichzeitig ist zu beachten, dass das lokale Infrastrukturangebot als ein Gesamtsystem verstanden werden muss, bei dem Änderungen in Teilbereichen erhebliche Auswirkungen auf andere Infrastrukturbereiche und die Lebensqualität einer Gemeinde haben können. So tragen vor allem **Schulen und Kindertageseinrichtungen** erheblich zur Identität einer Gemeinde bei. Daher wird es bei rückläufigen Kinderzahlen eine zentrale Herausforderung kommunaler Schul- und Kindertagesstättenpolitik sein müssen, die Schließung von Standorten durch Flexibilisierung der Angebotsstrukturen zu vermeiden oder dort wo es notwendig ist, akzeptable Alternativen zu entwickeln. So könnten beispielsweise bisherige Schulen und Kindergärten als kulturelle Einrichtungen weiter genutzt werden.

In der **Altenpflege** kommt der Entwicklung neuer Betreuungsmodelle und einer stärkeren Konzentration auf ambulante Betreuungsformen eine entscheidende Bedeutung zu, da viele Seniorinnen und Senioren wünschen, im gewohnten Umfeld alt werden zu können. Daher müssen alternative Konzepte betreuten Wohnens, wie sie bereits von vielen Kommunen erfolgreich umgesetzt werden, gestärkt und weiter entwickelt werden. Außerdem müssen Kommunen beachten, dass der Bedarf an altersgerechter sozialer Infrastruktur ab dem Jahr 2030 langsam wieder absinken, aber weiterhin über dem jetzigen Niveau liegen wird. Dementsprechend sollten die Pflegestrukturen insgesamt ausgebaut werden, insbesondere aber durch ambulante Betreuungsformen, um die Flexibilität der Angebote sicherzustellen.

Erhebliche Bedeutung für die Kommunen hat die Beachtung der **technischen Infrastrukturen**. Da bei Unterauslastung der Versorgungsnetze teilweise erhebliche Folgekosten entstehen und die Planungs- und Abschreibungszeiträume sehr lang sind, müssen Anpassungsmaßnahmen an die Bevölkerungsentwicklung sehr frühzeitig geplant werden. Dazu ist eine Synchronisierung von Bevölkerungsentwicklung und Investitionszyklen der technischen Infrastruktur erforderlich. Aufgrund der großen lokalen Unterschiede bei der Bevölkerungsentwicklung und des gegenwärtigen Erhaltungszustandes der technischen Infrastruktur müssen die Kommunen hier zu flexiblen und eigenständigen Lösungen kommen.

Der Rückbau von Überkapazitäten kommt aus finanziellen Gründen meistens erst dann in Frage, wenn die entsprechenden Infrastrukturanlagen abgeschrieben sind. Aufgrund der erheblichen Kosten des Rückbaus ist diese Maßnahme nicht zwangsläufig auch die ökonomischste Lösung. Bei geringerer Unterauslastung kann das regelmäßige Durchspülen der Leitungen eine kurz- und mittelfristige Lösung sein, um Ablagerungen zu vermeiden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die entsprechenden Anlagen eine lange Nutzungsdauer haben und noch nicht abgeschrieben sind. Allerdings führt auch dieser Ansatz zu einer dauerhaften Erhöhung der Versorgungskosten.

Interkommunale Kooperationen können kurz- bis mittelfristig zu deutlichen Kosteneinsparungen führen. Es gibt in Schleswig-Holstein eine lange kommunale Tradition der Bildung von Zweckverbänden, bei der die Aufgaben -beispielsweise der Abwasserbeseitigung - von den Kommunen auf einen Wasser- und Bodenverband übertragen werden. Die gemeinsame Bereitstellung und Unterhaltung der technischen Anla-

gen sowie die Verwaltung der Nutzungsgebühren durch einen Zweckverband ermöglichen Synergieeffekte, die als Kostenvorteile direkt an den Kunden weitergegeben werden können.

Langfristig ist eine schrittweise Rückführung der Kapazitäten das wichtigste Element der Anpassung der technischen Infrastruktur. Insbesondere in den ländlichen Räumen mit einer geringen Siedlungsdichte und zurückgehender Bevölkerung wird es zudem darauf ankommen, neue Entsorgungslösungen zu finden. Dazu gehört auch die Konzentration der Ver- und Entsorgungsnetze auf die Siedlungskerne. Streusiedlungen mit nur wenigen Einwohnern werden auch künftig am kostengünstigsten durch dezentrale Infrastrukturlösungen versorgt werden. Dazu gehören insbesondere dezentrale Kleinkläranlagen. Parallel dazu ist schon heute die Siedlungsentwicklung auf die Innenbereiche zu konzentrieren.

Vor dem Hintergrund stagnierender bzw. teilweise sogar rückläufiger Wohnungsnachfrage sollte der Schwerpunkt **kommunaler Wohnungspolitik** auf der Bestandsentwicklung anstelle einer Neuausweisung von Wohngebieten liegen. Aufgabe der Kommunen wird es sein, in Zusammenarbeit mit den ansässigen Wohnungsunternehmen Konzepte und Maßnahmen zu entwickeln, um die Attraktivität des Wohnungsbestandes und des Wohnumfeldes zu sichern bzw. zu steigern.

Eine Grundlage bieten **kommunale Wohnraumversorgungskonzepte**, mit denen Kommunen eine Moderatorenrolle zwischen den Akteuren der Wohnungswirtschaft einnehmen können. In Rahmen einer vorausschauenden Untersuchung des Wohnungsmarktes sind folgende Aspekte besonders zu berücksichtigen:

- Analyse der differenzierten Entwicklungen auf dem Gesamtmarkt und seinen Teilmärkten
- Darstellung der städtebaulichen Potenziale
- Ermittlung des Handlungsbedarfs bei Neubau und Bestandsentwicklung
- Maßnahmenplanung

Wohnraumversorgungskonzepte sind auch die Basis für eine bedarfsgerechte Wohnraumförderung nach dem Wohnraumförderungsgesetz. Das Land kann bei der Vergabe von Wohnungsbaufördermitteln kommunale Wohnraumversorgungskonzepte zu Grunde legen. Für Wohnungsbaumaßnahmen hat die Landesregierung verschiedene Förderprogramme zur Verfügung gestellt, auch das Bundesprogramm „Soziale Stadt“ kann dazu genutzt werden.

Wohnungsneubau kann nur für diejenigen Gemeinden eine Option sein, in denen mit einer auch langfristig stabilen Wohnungsnachfrage zu rechnen ist. Dies betrifft vor allem den Hamburger Rand und die Kieler Umlandgemeinden. Neubau kommt außerdem dann in Frage, wenn der Bestand in einer Kommune nicht mehr verwertbar ist und damit die Wohnungsnachfrage nicht mehr decken kann. Dabei muss beachtet werden, dass ein attraktiver Wohnungsbestand ein entscheidender Faktor im kommunalen Wettbewerb um Einwohner ist. Kommunale Wohnungspolitik ist daher ein wichtiges Instrument bei der Beeinflussung der lokalen Bevölkerungsentwicklung und der Vermeidung von Einwohnerverlusten.

Im Wohnungsneubau sollte zudem die Binnenverdichtung - soweit möglich - Vorrang vor der Neuausweisung von Wohngebieten haben. Bei der Erschließung neuer Wohngebiete sind in Zukunft die Infrastrukturfolgekosten besonders zu beachten, um eine Unterauslastung dieser Einrichtungen zu vermeiden. Gerade weil neue Wohngebiete kleinräumige Wanderungsbewegungen auslösen können, kommt der vorherigen interkommunalen Abstimmung entsprechender Planungen eine besondere Bedeutung zu. Ziel sollte es sein, Leerstände zu vermeiden, wie sie in den 90er Jahren teilweise von Gewerbegebieten bekannt sind.

In der Broschüre werden diese und weitere Handlungsfelder näher beleuchtet. Es werden Trends und Perspektiven aufgezeigt und Pilotprojekte von Kommunen vorgestellt, die bereits heute durch innovative Ideen aktiv mit den neuen Herausforderungen umgehen. Diese guten Beispiele sollen zur Nachahmung anregen.

Strategiezyklus und Tipps für die Umsetzung in den Kommunen

Wie können Kommunen in Schleswig-Holstein auf den demographischen Wandel reagieren? Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es überhaupt und was lässt sich auf kommunaler Ebene gestalten?

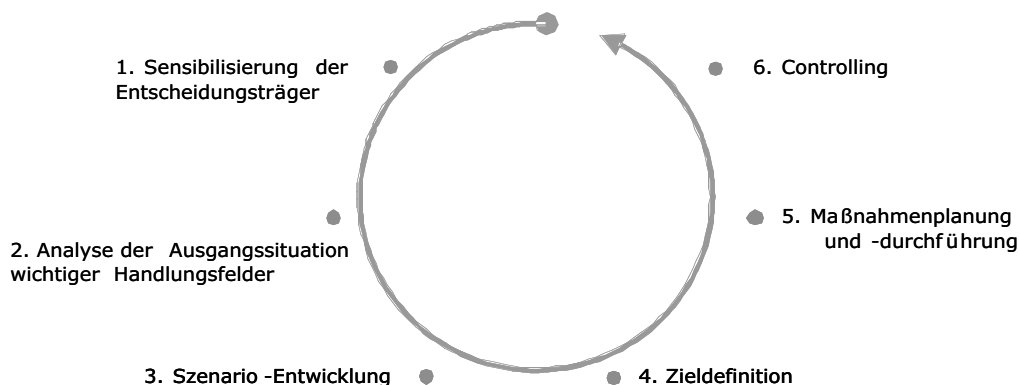
Da die regionalen Unterschiede hinsichtlich der Bevölkerungsentwicklung beispielsweise zwischen den kreisfreien Städten, dem Hamburger Umland und den ländlichen Räumen zum Teil recht groß sind, gibt es keine Patentrezepte für die vielfältigen Problemlagen. Vielmehr müssen die Kommunen individuelle Lösungen entwickeln, die den spezifischen Problemen vor Ort gerecht werden. Hierbei kann ein intensiver Austausch zwischen Kommunen mit ähnlichen Rahmenbedingungen förderlich sein oder auch die interkommunale Zusammenarbeit von Kommunen einer Region zu pragmatischen Konzepten führen und somit die kommunalen Handlungsmöglichkeiten erweitern.

So haben sich bereits viele ländliche Gemeinden im Rahmen der Ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalysen (LSE) gemeinsam mit ihren Nachbarn in Städten und Dörfern Gedanken über die wirtschaftliche, kulturelle und ökologische Zukunft gemacht. Für den Erhalt der Lebensqualität in den Kommunen Schleswig-Holsteins ist es notwendig, bei allen Planungen und Entscheidungen die demographische Entwicklung im Blick zu haben. Dies erfordert vernetztes Denken und fachübergreifendes Handeln von Politik und Verwaltung. Auch die Einbindung von Vereinen, Verbänden und Unternehmen sowie engagierten Bürgerinnen und Bürgern kann neue Perspektiven eröffnen.

Sicher ist, dass ein Großteil der konkreten Strategien zum Umgang mit dem demographischen Wandel auf kommunaler Ebene greifen muss. Bund und Land schaffen zwar Rahmenbedingungen, für die Ausgestaltung der Lebensqualität in den Städten oder Gemeinden sind jedoch die Kommunen verantwortlich.

Da der demographische Wandel nahezu alle kommunalen Handlungsfelder – von der Altenpflege über Kinderbetreuung bis zum Wohnungsbau – betrifft, stellt sich die Frage, wie ein solcher Prozess zu gestalten und zu koordinieren ist und wer wie und wann eingebunden werden sollte. Hierbei ist zu beachten, dass es nicht darum gehen kann, kurzfristig Entscheidungen zu treffen, sondern vielmehr darum, bei künftigen kommunalen Entscheidungen den demographischen Wandel regelmäßig zu berücksichtigen. Hierbei handelt es sich also um eine kommunale Daueraufgabe, die Zeit und Ressourcen kostet, jedoch mittel- bis langfristig gesehen eine Investition in die Zukunft darstellt.

Die Broschüre stellt einen idealtypischer Strategiezyklus vor, der aufzeigt, wie das Thema demographischer Wandel in Verwaltung, Politik und Bürgerschaft verankert werden kann. Dieser Zyklus ist ein Instrument bzw. ein modellhafter Prozess. Er soll den Verantwortlichen der Kommunen Anregungen geben, wie das Thema Demographie ressortübergreifend in Planungen und Projekte integriert werden könnte. Je nach Stand der individuellen Diskussion in einer Kommune oder der Erfahrungen mit integrierten Planungen und Prozessen müssen nicht alle Phasen eingehalten werden.



Jeder Ebene aus Verwaltung und Politik kommen dabei spezifische Aufgaben zu. Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Gestaltung des demographischen Wandels ist die Unterstützung durch die Führung aus Verwaltung und Politik. Demographie sollte Chefsache sein, erst dann können notwendige Entscheidungen getroffen werden.

Die Publikation gibt viele praktische Tipps, welche Methoden und Instrumente in den verschiedenen Phasen nützlich sein können. Ob Prozessorganisation, die Realisierung einer Zukunftswerkstatt, die Datensammlung und –auswertung für Analysen der Handlungsfelder, Szenarioentwicklung, Zieldefinition, Maßnahmenplanung oder das Controlling – zu diesen und weiteren Instrumenten finden sich viele Anregungen und Beispiele, die Kommunen bei der Umsetzung eines möglichen Prozesses helfen können. So gibt es zum Beispiel auch Checklisten mit möglichen Untersuchungsfragen zur Analyse der Ausgangssituation in den zentralen kommunalen Handlungsfeldern. Für die Datenanalyse und –aufbereitung können darüber hinaus auch zwei weitere Instrumente hilfreich sein, die Rambøll Management in diesem Kontext entwickelt hat. Unter der Mail-Adresse demographie@r-m.com können Kommunen ein Excel-gestütztes Szenario-Modell und ein Kennzahlenset zum Demographischen Wandel kostenlos anfordern.

Besonders interessant ist schließlich, dass in der Broschüre auch die wichtigsten integrierten Konzepte und Fachplanungen, mit denen die meisten Kommunen schon lange arbeiten, überblickartig dargestellt werden. Ob Regionale Entwicklungskonzepte (REK), Stadt-Umland-Konzepte (SUK), Wohnraumversorgungskonzepte oder Einzelhandelskonzepte - hier finden sich Ansprechpartner und Hinweise für die Anwendung dieser Instrumente im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel.

Ausblick

Zwischen den Herausgebern der Broschüre ist geplant nach Bedarf gemeinsam regionale Veranstaltungen mit den Kreisen zur Aufbereitung des Themas anzubieten und im Jahr 2006 eine weitere Veranstaltung zum Demographischen Wandel in Schleswig-Holstein zu organisieren. Dabei sollen vor allem aktuelle Praxisbeispiele vorgestellt werden und das interkommunale Miteinander gepflegt werden. Mit der Veranstaltung zur Vorstellung der Broschüre durch den Ministerpräsidenten Peter Harry Carstensen am 10. November 2005 wurde bereits ein erster Schritt in Richtung interkommunaler Diskussion getan.

Als Ansprechpartner für interessierte Kommunen stehen folgende Personen zur Verfügung:

<p>Christine Schaerffer Irene Michels</p> <p>Rambøll Management Staatskanzlei, Landesregierung SH</p> <p>Tel 040-548091-36 Tel 0431-988-1825</p> <p>Fax 040-548091-19 Fax 0431-988-1969</p> <p>Mail christine.schaerffer@r-m.com irene.michels@stk.landsh.de</p>	<p>Claudia Zempel Frank Liebreuz</p> <p>Städteverband Schleswig-Holstein Landesplanung, Innenministerium SH</p> <p>Tel 0431-570050-63 Tel 0431-988-1734</p> <p>Fax 0431-570050-35 Fax 0431-988-1703</p> <p>Mail claudia.zempel@staedteverband-sh.de frank.liebreuz@im.landsh.de</p>
<p>Die Broschüre steht kostenfrei auf folgenden Internetseiten als download zur Verfügung: www.staedteverband-sh.de www.ramboll-management.de www.demographie.schleswig-holstein.de</p>	

Der Altersübergang im Wandel

Renate Büttner

Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

Um die Herausforderungen des demographischen Wandels bewältigen zu können, benötigen gesellschaftliche und betriebliche Akteure ein repräsentatives und möglichst zeitnahes Berichtssystem über aktuelle und erwartbare Muster des Altersübergangs. Zu diesem Zweck hat das Institut Arbeit und Technik im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung ein „Altersübergangs-Monitoring“ entwickelt, in dessen Rahmen Ergebnisse unterschiedlicher Datenquellen – von denen hier der Mikrozensus, die Statistiken der Bundesagentur für Arbeit und des Statistischen Bundesamtes sowie Daten der Rentenversicherer einfließen – erstmals in diesem Kontext aufeinander bezogen wurden. Unsere Querschnittsanalysen von Individualdaten für die Alterskohorten 50 bis 70 Jahre haben gezeigt, dass sich das Altersübergangsverhalten, d. h. der Übergang vom Ende der Erwerbstätigkeit bis zum Eintritt in eine Rente einschließlich eventueller Zwischenstadien zwischen 1996 und 2003 deutlich verändert hat.

Paradigmenwechsel bei „Vorruhestand“ und Frührenten

Seit mehr als 20 Jahren gibt es in Deutschland einen Trend zum frühen Ausstieg aus der Erwerbstätigkeit, der verbunden ist mit einem durchschnittlichen Rentenzugang, der weit unterhalb der Regelaltersgrenze von 65 Jahren liegt. Vorzeitig nutzbare Altersrenten für Arbeitslose, Frauen und Schwerbehinderte wurden zur mehrheitlich genutzten Form des Rentenzugangs. Die durch Vorruhestand und Frühverrentung verursachte immense Belastung der sozialen Sicherungssysteme sowie die Alterung der Gesellschaft drängen dazu, diese Entwicklung aufzuhalten und umzukehren.

Deshalb hat der Gesetzgeber die Altersgrenzen für die vorgezogenen Altersrenten für nachwachsende Geburtsjahrgänge schrittweise angehoben und Rentenabschläge für deren vorzeitige Inanspruchnahme eingeführt. Zudem sollen die vorgezogenen Altersrenten wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeitarbeit und die Frauenaltersrente Ende 2011 auslaufen.

Parallel zu den seit 1992 einsetzenden Rentenreformen wurde 1998 die Altersstaffel für verlängerte Bezugszeiten des Arbeitslosengeldes heraufgesetzt und die Ausnahme von ratiellen Sozialplanleistungen bei der Bedürftigkeitsprüfung für die Arbeitslosenhilfe aufgehoben. Dadurch wurden die bisherigen Muster des „Vorruhestandes“ für Betriebe deutlich teurer oder für Beschäftigte erheblich ungünstiger.

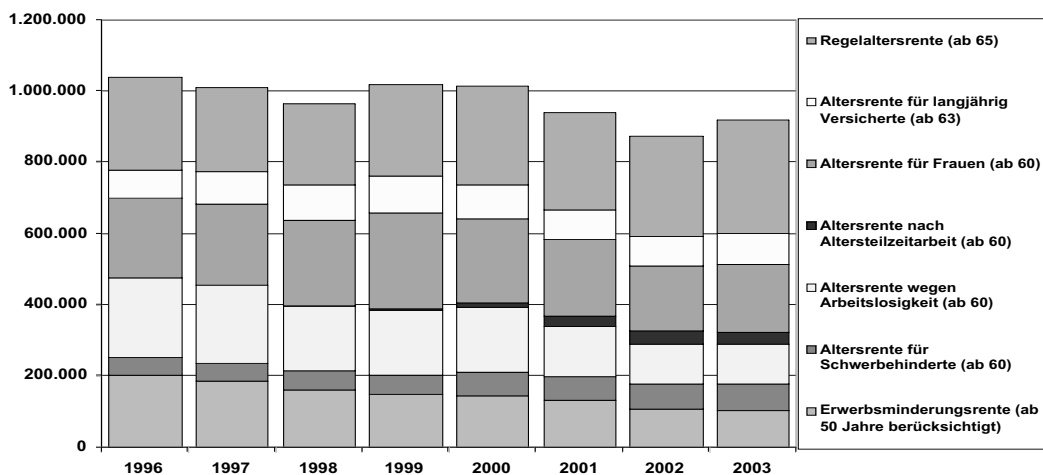
Angesichts der veränderten institutionellen Rahmenbedingungen stellen sich im Hinblick auf das Übergangsverhalten von Beschäftigten die Fragen, ob

- Eintritte in Altersrenten nunmehr später erfolgen,
- Erwerbstätigkeit bis zu einem höheren Lebensalter ausgeweitet und/oder
- auf andere Überbrückungsformen zwischen Erwerbstätigkeit und Rente ausgewichen wird?

Verändertes Rentenzugangsverhalten

Wie Abbildung 1 zeigt, sind die jährlichen Zugänge in Versichertenrenten in Deutschland seit 2001 rückläufig. Dabei nehmen die Zugänge in Regelaltersrente nach 1998 deutlich zu, und sie scheinen die meisten anderen Rentenarten entsprechend zurückzudrängen. Zuwächse sind lediglich bei der erst seit Ende der 90er Jahre in das Rentensystem hineinwachsenden Rente nach Altersteilzeitarbeit sowie der Altersrente für Schwerbehinderte zu verzeichnen.

Abbildung 1: Zugänge von 50- bis 69-Jährigen in Versichertenrenten nach Rentenarten in Deutschland



Quelle: VDR-Rentenzugangsstatisik; eigene Berechnungen

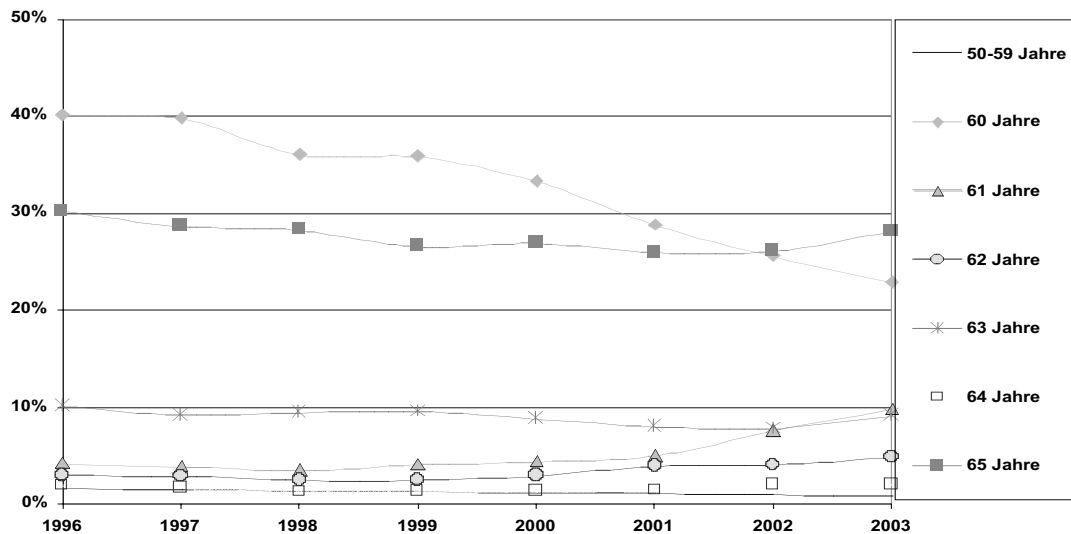
© IAT 2004

Da Veränderungen im Zeitverlauf auf demographische Effekte, d. h. auf eine relativ starke oder geringe Besetzung von Altersgruppen in verschiedenen Kalenderjahren beruhen können, haben wir altersspezifische Rentenzugangsquotienten berechnet. Diese drücken aus, welcher Anteil der Bevölkerung, die im Jahre x das Lebensjahr y vollendeten, in diesem Alter und Kalenderjahr in eine Versichertenrente zugingen. Der in Abbildung 2 dargestellte Verlauf der Zugangsquotienten entpuppt den zuvor bis 2001 beobachteten absoluten bzw. relativen Zuwachs bei der Regelaltersrente (siehe oben) als demographische Täuschung: Es handelt sich bis zu diesem Zeitpunkt nur um die „Nachhut“ starker Geburtskohorten. Unter demographischer Kontrolle steigt der Rentenzugangsquotient für das Zugangsalter 65 nach einem schwachen Anstieg im Jahr 2002 erst in 2003 deutlich an (siehe Abbildung 2).

Die stärkste Veränderung im demographisch gewichteten Zugangsverhalten zeigt sich jedoch beim Rentenzugang mit 60. Während 1996 und 1997 noch rund 40% der Personen, die im Laufe des jeweiligen Kalenderjahres das 60. Lebensjahr vollendet haben, in eine Versichertenrente neu zugewandert sind, sinkt ihr Anteil bis 2003 auf 23%. Parallel zu den seit 1997 wirksamen und linear zur schrittweisen Erhöhung der Altersgrenzen steigenden Rentenabschlägen sind in den höheren Alterskategorien dagegen die Rentenzugangsquotienten jeweils zeitversetzt gestiegen.

Dass Versicherte auf die gleitende Heraufsetzung der Altersgrenzen reagieren, zeigt auch der zwischen 1996 und 2003 zu verzeichnende deutliche Anstieg des durchschnittlichen Rentenzugangsalters von Versicherten zwischen 50 und 69 Jahren um ein Jahr auf 61,9 Jahre – bzw. beim Zugang ab 60 in ausschließlich Altersrenten auf 62,8 Jahre.

Abbildung 2: Anteile der Zugänge in Versichertenrenten an der Bevölkerung nach Alter in Deutschland



Quelle: VDR-Rentenzugangsstistik; Statistisches Bundesamt; eigene Berechnungen

© IAT 2004

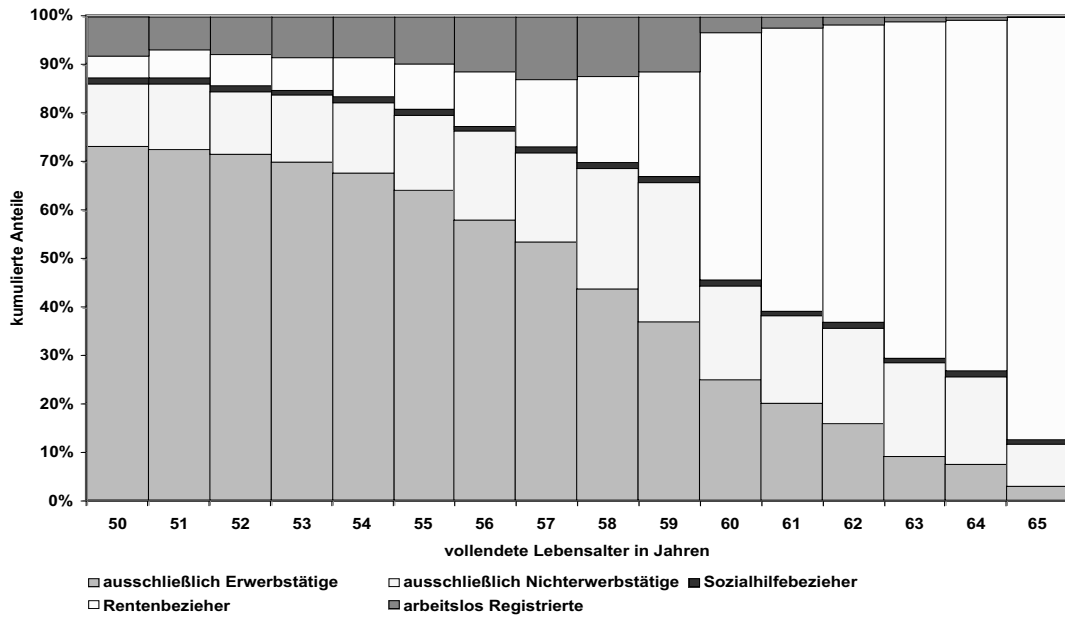
Auch unsere nach Rentenarten, Geschlecht und Region differenzierteren Analysen zum Rentenzugangsverhalten bestätigen diesen Befund (Büttner/Knuth 2004 und Büttner 2005a): Um Rentenabschläge zu vermeiden oder zumindest zu minimieren, haben sich zwischen 1996 und 2003 Eintritte in vorgezogene Altersrenten vom frühestmöglichen Lebensjahr der Inanspruchnahme zunehmend auf spätere Lebensjahre verschoben. Dieser Befund gilt insbesondere für Männer. Frauen hingegen verlagerten ihren Renteneintritt zumeist nur auf das 61. Lebensjahr. Hier wirken sich zum einen Ausweichreaktionen von Frauen auf die Frauenaltersrente aus, weil hier Abschläge später greifen als bei der Rente wegen Arbeitslosigkeit. Zudem hat die Koordination von Ruhestandsentscheidungen im Haushaltskontext vermutlich einen eigenständigen Effekt. Die Regelaltersrente mit 65 wird insbesondere von westdeutschen Frauen mit zumeist diskontinuierlich verlaufenden Erwerbsbiographien in Anspruch genommen. Der Zugang in die Regelaltersrente spielt in den neuen Bundesländern dagegen nur eine relativ geringe Rolle: aufgrund der höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen sowie der anhaltenden ungünstigen Arbeitsmarktlage dominieren hier auch weiterhin die Altersrente wegen Arbeitslosigkeit und die Frauenaltersrente.

Veränderte Erwerbsmuster beim Altersübergang

Anhand des Mikrozensus konnten wir sämtliche Statusformen abbilden, die zwischen Erwerbsaustritt und Renteneintritt durchlaufen werden können.¹ Der Vergleich der Erwerbsmuster von Älteren von 1996 und 2003 zeigt, dass die Erwerbstätigkeit Älterer einem ähnlichen Trend folgt wie der Rentenzugang: Die Erwerbstätigenquote hat zwischen 1996 und 2003 in allen Altersgruppen zugenommen, relativ stark zwischen dem 56. und 62. Lebensjahr, während die Anteile der Rentenbezieher sowie der Nichterwerbstätigen gesunken sind.

¹ In der Realität gibt es jedoch Überschneidungen von einzelnen Statusformen, z. B. kann ein Arbeitsloser zugleich geringfügig erwerbstätig gewesen sein und Hilfen zum Lebensunterhalt beziehen. Um jede Person ausschließlich einer Statuskategorie zuordnen zu können, haben wir sehr enge Definitionen vorgenommen, die insofern nicht deckungsgleich sind mit ansonsten üblichen Definitionen zum Sozialstatus. Zudem wurde eine Rangfolge der einzelnen Statuskategorien vorgenommen (vgl. Büttner 2005b).

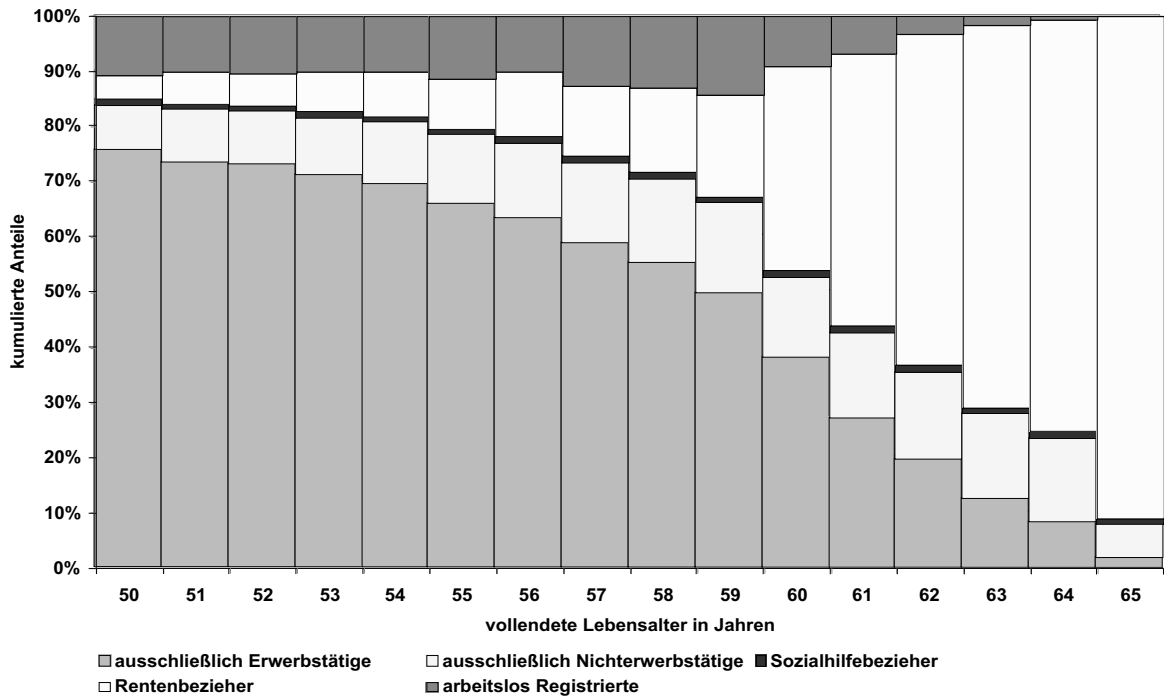
Abbildung 3: Erwerbsstatus von Älteren zwischen 50 und 65 Jahren (1996)



Quelle: Mikrozensus; eigene Berechnungen (gewichtet)

© IAT 2005

Abbildung 4: Erwerbsstatus von Älteren zwischen 50 und 65 Jahren (2003)



Quelle: Mikrozensus; eigene Berechnungen (gewichtet)

© IAT 2005

Weitere Untersuchungen haben gezeigt, dass die höhere Erwerbsbeteiligung im Alter maßgeblich auf die gestiegene Erwerbsbeteiligung von Frauen, insbesondere auf die zunehmende geringfügige Beschäftigung von Frauen zurückzuführen ist. Die seit 2003 rasant wachsende Anzahl an „Minijobs“ (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2004) ist aus rentenpolitischer Sicht alarmierend, da sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zunehmend substituiert wird und damit Einnahmeausfälle in den Sozialversicherungssystemen verursacht werden. Ebenso alarmierend ist der seit 2001 zu beobachtende Rückgang der Erwerbsquote der 50- bis 54-jährigen Männer bei einer gleichzeitigen relativ starken Zunahme der Arbeitslosigkeit, zumal die „jungen Alten“ künftig nicht mehr wegen Arbeitslosigkeit vorzeitig und „sozialverträglich“ aus dem Erwerbsleben ausscheiden können.

In den neuen Bundesländern liegen die Erwerbstätigkeitsquoten von Älteren – trotz der auch hier zu verzeichnender Zuwächse – noch deutlich unter dem Westniveau. Komplementär dazu sind die Anteile an Rentenbeziehern und Arbeitslosen in Ostdeutschland weitaus höher als in Westdeutschland. Diese Befunde spiegeln die massive Ausgliederung von Älteren aus dem ostdeutschen Arbeitsmarkt über Arbeitslosigkeit und Frühverrentung wider. Aus diesem Grund ist auch die Erwerbsbeteiligung von älteren Frauen in Westdeutschland inzwischen ebenso hoch wie in Ostdeutschland – bzw. ab dem 60. Lebensjahr sogar höher.

Brücken des Altersübergangs

Im Rahmen des Altersübergangs-Monitors konnte zudem gezeigt werden, dass das Ende der Erwerbstätigkeit größtenteils nicht mit dem Renteneintritt zusammenfällt: Nur etwa ein Drittel der Altersrentner geht unmittelbar aus sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung in Rente zu. Unterschiedliche Zwischenformen des Altersübergangs, insbesondere Altersteilzeitarbeit sowie der „Leistungsbezug unter erleichterten Voraussetzungen“ nach § 428 SGB III, gewinnen dagegen an Bedeutung: Mehr als 70% aller Beziehher von Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe ab 58 Jahren haben im Jahre 2003 Lohnersatzleistungen nach § 428 SGB III ohne eine Verpflichtung zur Beschäftigungssuche bezogen und sind damit aus der Arbeitslosenstatistik heraus gefallen. Die seit 2002 zudem relativ stark ansteigenden Bestände von Arbeitslosen im Alter von 50 bis unter 58 Jahren sind ein weiteres Alarmzeichen dafür, dass die „Brücke des Altersübergangs“ wieder länger und stärker frequentiert wird.

Als Alternative zum „Vorruhestand“ über den Bezug von SGB III-Leistungen wurde 1996 die Altersteilzeitarbeit eingeführt, die ebenso wie der erleichterte Leistungsbezug in der Regel unmittelbar in den Ruhestand führt. Durch dieses Instrument wird zwar Altersarbeitslosigkeit transformiert in eine abschließende Freistellungsphase eines sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisses, aber das verlängert wegen des überwiegend praktizierten „Blockmodells“ nicht notwendigerweise die produktive Lebensphase und schiebt einen frühzeitigen Renteneintritt nicht zwangsläufig hinaus. Vielmehr verschiebt diese Überbrückungsform lediglich das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben in der Beschäftigtenstatistik nach hinten. Insofern verschleiert auch der Rentenzugang aus Altersteilzeitarbeit den Blick auf das reale Übergangsgeschehen.

Einfluss der Qualifikation auf den Altersübergang

Ein weiteres Ergebnis unserer Untersuchungen ist, dass Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit im Alter sowie das Verrentungsgeschehen maßgeblich durch die erworbene Qualifikation beeinflusst werden: Gering Qualifizierte weisen die niedrigsten Erwerbsquoten auf (siehe Tabelle I) und sind vor dem 60. Lebensjahr weitaus häufiger von Arbeitslosigkeit und Erwerbsunfähigkeit betroffen als Ältere mit mittlerer und höherer Qualifikation. Ihre grundsätzliche Benachteiligung spiegelt sich zudem im relativ hohen und ab dem 55. Lebensjahr im Zeitverlauf zunehmenden Anteil an Sozialhilfebeziehern wider.

Tabelle I: Erwerbstätigkeitsquoten von Älteren nach Qualifikationsniveau und Alterskategorien in Deutschland (2003)

Höchster Berufsabschluss	50 bis unter 55 Jahre	bis unter 60 Jahre	60 bis unter 65 Jahre
ohne Berufsabschluss	54,8 %	42,9 %	12,6 %
Lehrausbildung	72,5 %	56,8 %	16,9 %
Meister / Techniker	84,5 %	73,0 %	29,0 %
Fachhochschule / Hochschule	87,8 %	78,9 %	48,1 %

Quelle: Mikrozensus; eigene Berechnungen (gewichtet)

© IAT 2005

Gering Qualifizierte treten in der Regel eher ins Berufsleben ein, arbeiten häufig in gesundheitlich belastenden Tätigkeitsfeldern mit zumeist begrenzten Tätigkeitsdauern und geringer Entlohnung und scheiden aufgrund gesundheitlicher Probleme im Durchschnitt früher aus dem Erwerbsleben aus. Insofern ist nicht nur ihre Lebenserwartung, sondern auch ihr Alterseinkommen vergleichsweise gering.

FAZIT

Um den mit dem Qualifikationsstatus verbundenen Ungleichheitsstrukturen auf dem Arbeitsmarkt begegnen zu können, wäre nicht nur eine flexiblere, an der Lebensarbeitszeit orientierte Öffnung von Altersgrenzen, sondern auch eine vorzeitige Austrittsoption für „verbrauchte“ Menschen erforderlich, die ihnen eine finanziell abgesicherte Ruhestandsphase ermöglicht. Um die vom Europäischen Rat für die 55- bis 64-jährigen bis 2010 anvisierte Beschäftigungsquote von mindestens 50 Prozent realisieren zu können, müsste zudem die Beschäftigungsfähigkeit nicht nur, aber insbesondere die von gering Qualifizierten durch geförderte Weiterbildungsangebote und durch verbesserte, altersngerechtere Arbeitsbedingungen erhöht werden. Durch gezielte personal-, gesundheits- und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen könnte das eigene Arbeitsvermögen nicht nur länger, sondern – als Voraussetzung dazu – im Verlauf der Erwerbsbiographie auch schonender genutzt werden.

Altersarbeitslosigkeit hat wieder deutlich zugenommen, und zwar in allen Alterskategorien. Die anwachsende Gruppe der „jungen alten“ Arbeitslosen wird jedoch künftig nicht mehr auf bisherige, in den kommenden Jahren auslaufende Regelungen zurückgreifen können, die einen vorzeitigen Erwerbساustritt „sozialverträglich“ flankieren würden. Vor diesem Hintergrund und angesichts der nach wie vor bestehenden schlechten Wiedereingliederungschancen von Älteren auf dem Arbeitsmarkt würde eine weitere Heraufsetzung der regulären Altersgrenze lediglich zu einer Verlängerung der Überbrückungsphase zwischen Erwerbstätigkeit und Renteneintritt durch längere Arbeitslosigkeitsdauern führen, wenn es nicht gelingt, die vollwertige Beschäftigung von Älteren zu erhöhen.

Angesichts der bislang schon erfolgten faktischen und erheblichen Absenkung des Renteniveaus durch Änderungen an der Rentenformel, mehrfache Nullrunden, veränderte Anrechnungszeiten, Abschlagsregelungen bei vorzeitigem Renteneintritt, nachgelagerte Besteuerung und Entrichtung des vollständigen Versicherungsbeitrages in die Pflegeversicherung als Folge von anhaltenden Einnahmelücken in der gesetzlichen Rentenversicherung lassen unsere Befunde befürchten, dass das schon gebannt geglaubte Gespenst der Altersarmut zukünftig wieder zu einer ernst zu nehmenden Bedrohung wird, zumal eine zusätzliche private Altersvorsorge nur denjenigen gelingen kann, die durch das gesetzliche Rentensystem ohnehin abgesichert sind.

Um die anhaltenden arbeitsmarkt- und rentenpolitischen Probleme lösen zu können, müssten sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse ausgeweitet und zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen werden, was allerdings wirtschaftliches Wachstum bzw. eine Stärkung der Binnennachfrage voraussetzt. Allein um die Beschäftigungsquote der 55 bis 64-Jährigen bis 2010 auf mindestens 50 Prozent zu erhöhen, müssten nach den von Bosch und Schief auf der Grundlage der Europäischen Arbeitskräftestichprobe von 2004 durchgeführten Berechnungen in Deutschland derzeit rund 800.000 Ältere mehr beschäftigt werden (Bosch/Schief 2005).

Literatur

Bosch, Gerhard/ Schief, Sebastian (2005): Politik für ältere Beschäftigte oder Politik für alle? Zur Teilnahme älterer Personen am Erwerbsleben in Europa. IAT-Report 2005-04.

<http://iat-info.iatge.de>

Büttner, Renate/ Knuth, Matthias (2004): Spätere Zugänge in Frührenten – Regelaltersrente auf dem Vormarsch. Altersübergangs-Report 2004-01.

<http://iat-info.iatge.de/index.html?auem-report/index.html>

Büttner, Renate (2005a): Die Wirkungsweise der Rentenreformen auf den Altersübergang – Rentenabschläge führen zu späteren Renteneintritte und zu Ausweichreaktionen zwischen den Rentenarten. Altersübergangs-Report 2005-01.

<http://iat-info.iatge.de/index.html?auem-report/index.html>

Büttner, Renate/ Knuth, Matthias/ Wojtkowski, Sascha (2005): Die Kluft zwischen Erwerbsaustritt und Renteneintritt wird wieder größer – Leistungsbezug „unter erleichterten Voraussetzungen“ und Altersteilzeitarbeit spielen beim Altersübergang eine zunehmende Bedeutung. Altersübergangs-Report 2005-03.

<http://iat-info.iatge.de/index.html?auem-report/index.html>

Büttner, Renate (2005b): Zunehmende Erwerbsbeteiligung von Älteren – Rentenabschläge führen zu einer höheren Erwerbsbeteiligung im Alter – Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung haben zunehmende Bedeutung beim Altersübergang. Altersübergangs-Report 2005-04.

<http://iat-info.iatge.de/index.html?auem-report/index.html>

Büttner, Renate (2005c): Höhere Erwerbsbeteiligung in Westdeutschland – Mehr Arbeitslosigkeit und Frühverrentungen in Ostdeutschland. Regionale und sozioökonomische Merkmale strukturieren den Altersübergang. Altersübergangs-Report 2005-05.

<http://iat-info.iatge.de/index.html?auem-report/index.html>

Bundesagentur für Arbeit (2004): Mini- und Midijobs in Deutschland, Sonderbericht:

Dezember 2004.

<http://doku.iab.de/externe/2004/k041215f09.pdf>

Demographischer Wandel und politische Gestaltungsmöglichkeiten

Dr. Thieß Petersen und Dr. Ole Wintermann, Projektmanager der Aktion Demographischer Wandel der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Deutschland steht vor tief greifenden demographischen Veränderungen. Zurückgehende Geburtenraten und steigende Lebenserwartungen führen dazu, dass die Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten schrumpft und dabei gleichzeitig immer älter wird. Zudem ist davon auszugehen, dass der Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund stark zunehmen wird. Diese demographischen Entwicklungen haben gravierende Konsequenzen für die gesamte Gesellschaft.

I. Herausforderungen des demographischen Wandels

Jeder einzelne Zweig unseres sozialen Sicherungssystems wird nachhaltig von den Folgen des demographischen Wandels betroffen. Wachsende Lasten, wie beispielsweise Ausgabensteigerungen bei der Renten- und Pflegeversicherung, werden auf immer weniger Schultern verteilt. Der jetzt schon festzustellende Fachkräftemangel könnte sich noch vergrößern, wenn die geburtenstarken und gut qualifizierten Jahrgänge der fünfziger und sechziger Jahre aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Die gesamtwirtschaftliche Nachfragestruktur wird sich in Folge der Bevölkerungsalterung stark ändern, sodass auch die Produktionsstrukturen großen Anpassungen unterliegen werden, die wiederum zu massiven Umschichtungen der Arbeitskräfte führen werden. Die nachfrageseitig geforderte Flexibilität der Arbeitskräfte und die steigenden Qualifikationsanforderungen stellen das Bildungssystem trotz sinkender Schüler- und Studierendenzahlen vor große Herausforderungen. Hierbei gilt es insbesondere, die Minderqualifizierung in der einheimischen Bevölkerung und – als entscheidender Faktor gesellschaftlicher Integration – in der Bevölkerung mit Migrationshintergrund zurückzudrängen.

Der demographische Wandel stellt zudem die öffentlichen Finanzen unter einen großen Anpassungsdruck. Die geringere Zahl der Steuerzahler führt ceteris paribus bei Bund, Ländern und Gemeinden zu sinkenden Einnahmen. In einem einkommensteuerzentrierten Steuersystem führt die Alterung der Bevölkerung zu zusätzlichen Einnahmeausfällen. Gleichzeitig steigen die Ausgaben für die Altersversorgung sowie die Kreditkosten pro Kopf, sodass die Verschuldung weiter zunimmt. Hinzu kommt, dass im Bereich der öffentlichen Infrastruktur wegen Fixkostenremanenzen und technischen Unteilbarkeiten die Pro-Kopf-Ausgaben steigen. Eine Fortführung der gegenwärtigen Finanzpolitik – dies zeigt die aktuelle Studie „Schuldenmonitor“ der Bertelsmann Stiftung – würde angesichts dieser Zusammenhänge zu einer dramatischen Verschärfung der Verschuldungsproblematik aller Gebietskörperschaften führen.

2. Handlungsnotwendigkeiten

Vor dem Hintergrund der skizzierten Herausforderungen überrascht es kaum, dass der demographische Wandel in der aktuellen Diskussion vor allem als eine Bedrohung für den individuellen und gesellschaftlichen Lebensstandard angesehen wird. Allerdings verfügt auch eine schrumpfende und alternde Gesellschaft über erhebliche Wachstums- und Wohlfahrtspotenziale. Zur Ausschöpfung dieser Potenziale bieten sich zahlreiche Optionen an, von denen hier nur einige wenige aufgeführt werden können.

- **Erhöhung der Beschäftigungsquoten:** Zu den möglichen Maßnahmen zur Erschließung von bisher ungenutzten Beschäftigungspotenzialen zählen vor allem die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von den Bevölkerungsgruppen, die – gemessen an internationalen Vergleichszahlen – bisher eine nur unterdurchschnittliche Erwerbsbeteiligung aufweisen: Frauen, ältere Beschäftigte und Geringqualifizierte. Lösungsansätze zur besseren Ver-

einbarkeit von Familie und Beruf werden unter anderem in dem Projekt „Balance von Familie und Arbeitswelt“ erarbeitet, das die Bertelsmann Stiftung zusammen mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchführt. Die bessere Integration von Jugendlichen mit Startschwierigkeiten war das Thema des Carl Bertelsmann-Preises 2005. Unter dem Preistitel „Junge Generation und Arbeit: Chancen erkennen – Potenziale nutzen“ wurden vorbildliche Modelle ausgezeichnet, mit deren Hilfe die Integration von jungen Menschen mit Startschwierigkeiten in das Arbeitsleben wirkungsvoll unterstützt werden kann.

- **Steigerung der Produktivität:** In einer alternden Gesellschaft, in der immer weniger Arbeitskräfte für die Versorgung einer wachsenden Zahl von Nichterwerbstätigen zur Verfügung stehen, lässt sich der wirtschaftliche Wohlstand nur sichern, wenn die Produktivität der aktiven Arbeitskräfte steigt. Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Entwicklung und Förderung des Humankapitals. Hierfür bedarf es eines abgestimmten Sets an Maßnahmen, die von der frühkindlichen Bildung über die allgemein bildenden Schulen und die duale Ausbildung bis hin zur Hochschulausbildung und zur Intensivierung des lebenslangen Lernens reichen. Die Bertelsmann Stiftung widmet sich dieser Herausforderung mit einer Reihe von Projekten zur frühkindlichen Förderung (z. B. das Projekt „Kinder früher fördern“), zur Qualitätsentwicklung von Schulen und Schulsystemen sowie zur Weiterbildung und Qualifizierung.
- **Demographiefeste Staatsfinanzen:** Angesichts der demographischen Entwicklung ist eine Umkehr der gegenwärtigen Finanzpolitik zwingend geboten, um eine Explosion der öffentlichen Verschuldung zu verhindern und die Handlungsspielräume der nachkommenden Generationen nicht noch mehr einzuengen. Zudem sind stabile Staatsfinanzen die Voraussetzung für einen wirtschaftlichen Aufschwung. Die Themen Staatsverschuldung und Generationengerechtigkeit werden, auch unter Rückgriff auf erfolgreiche Strategien aus dem Ausland, von der „Aktion Demographischer Wandel“ der Bertelsmann Stiftung bearbeitet.

3. Gestaltung des demographischen Wandels auf Länderebene

Im Ergebnis bleibt kein Politikfeld von den Folgen der demographischen Entwicklung verschont. Die erfolgreiche Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels verlangt daher eine politikfeldübergreifende Gesamtstrategie, die zudem langfristig angelegt ist - ein Vorgehen, das in der politischen Realität ein Novum darstellt. Bisher ist das politische Handeln dominiert von Kurzfristdenken und Ressortegoismen. Die Gestaltung des demographischen Wandels erfordert daher ein Umdenken bei den politischen Akteuren sowohl auf Bundes- und Landesebene als auch auf kommunaler Ebene. Für die Länderebene hat die Bertelsmann Stiftung einen Aktionsplan zur Gestaltung des demographischen Wandels entwickelt. Der Aktionsplan, der eine idealtypische Vorgehensweise beschreibt, bietet eine Vielzahl von Hinweisen zu guten Praxis-Beispielen, Downloads und Institutionen, die bei der Bearbeitung der einzelnen Arbeitsschritte zur Gestaltung des demographischen Wandels hilfreich sein können.² Zu diesen Schritten zählen:

1. **Status quo analysieren:** Zunächst ist Transparenz über die demographischen Entwicklungen herzustellen. Hierzu gehört neben der Erhebung aktueller demographischer Daten (Geburtenrate, Altenquotient etc.) auch die Erstellung von kleinräumigen Bevölkerungsprognosen. Anschließend sind die Folgen dieser Entwicklung für die verschiedenen Handlungsfelder (Arbeitsmarkt, Bildungssystem, Infrastruktur etc.) abzuschätzen.
2. **Leitbild entwickeln:** Unter Einbindung aller Ressorts ist eine Verständigung über das anzustrebende Leitbild notwendig. Zur Erarbeitung dieses Leitbildes bieten sich unter anderem Szenario-Techniken und Stärken-Schwächen-Analysen an.
3. **Ziele und Prioritäten bestimmen:** Entsprechend der Leitbildvorstellung muss ein konsistentes Zielsystem mit klaren Prioritätensetzungen erstellt werden. Den Zielen sind messbare Indika-

² Download unter www.aktion2050.de/cps/rde/xchg/aktion/hs.xsl/9570.html

toren zuzuordnen. Für die Indikatoren sind Zielwerte zu definieren, um später in der Umsetzungsphase die Wirkungen des Handelns messen zu können.

4. **Konzepte erarbeiten:** Zur Erreichung der angestrebten Ziele sind konkrete Handlungsstrategien zu entwickeln. Dabei ist eine systematische Abschätzung aller Folgen des politischen Handelns hinsichtlich der Erreichung des Leitbildes vorzunehmen.
5. **Konzepte umsetzen:** Für die erfolgreiche Umsetzung der Lösungskonzepte ist die Aktivierung aller Stakeholder erforderlich, um die relevanten Akteure für das Handlungskonzept zu gewinnen und zur Mitarbeit zu bewegen. Hierzu gehört auch eine konsistente Kommunikation des angestrebten Leitbildes und der erforderlichen Maßnahmen.
6. **Fortschritte überprüfen:** Bei der Umsetzung der Handlungskonzepte ist schließlich eine permanente Überprüfung der Zielerreichung – im Sinne eines Fortschritts-Controllings – durchzuführen, um gegebenenfalls erforderliche Anpassungsmaßnahmen einzuleiten und umzusetzen.

Für die Bewältigung des demographischen Wandels und seiner Folgen gibt es darüber hinaus eine Vielzahl von guten Beispielen, die als Orientierungshilfe bei der Behandlung dieses Themas dienen können. Die „Länderplattform“ der Aktion Demographischer Wandel beinhaltet für die 16 Bundesländer demographierelevante Fakten und Studien sowie Aktivitäten zum Umgang mit dem demographischen Wandel.³ Bei der Suche nach guten Beispielen hilft darüber hinaus der Blick über die nationalen Grenzen. Hierzu ist der „Link Pool on Demographic Change“ eingerichtet worden, der Informationen über Strategien und Lösungsansätze aus derzeit über 30 Ländern anbietet.⁴ Speziell für den Arbeitsmarkt führt die Bertelsmann Stiftung darüber hinaus das Projekt „Wachstum und Beschäftigung im internationalen Vergleich“ durch. Im Rahmen dieses Projekts wird die Entwicklung der 21 wichtigsten Industrienationen in den Zielbereichen Arbeitsmarkt und Wachstum verglichen. Ziel der Untersuchung ist es, Unterschiede im beschäftigungs- und wachstumspolitischen Erfolg der Länder aufzudecken und zentrale Einflussfaktoren zu identifizieren, die für diese Differenzen verantwortlich sind.

4. Gestaltung des demographischen Wandels auf kommunaler Ebene

Um die notwendige Transparenz über die demographischen Entwicklungen und deren Folgen vor Ort herzustellen, erarbeitet die Aktion Demographischer Wandel für die kommunale Ebene zurzeit den „Wegweiser Demographischer Wandel“. Er enthält für alle Kommunen in Deutschland mit mehr als 5.000 Einwohnern neben etwa 50 demographierelevanten Indikatoren auch eine kleinräumige Bevölkerungsprognose bis zum Jahr 2020. Abgerundet wird der Wegweiser durch praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die Gestaltung des demographischen Wandel auf lokaler Ebene. Die Veröffentlichung ist für das Frühjahr 2006 vorgesehen.

Das beschriebene Vorgehen zur Gestaltung des demographischen Wandels ist auch für die Kommunen anwendbar. Zur Erarbeitung eines solchen Gesamtkonzeptes auf kommunaler Ebene begleitet die Aktion Demographischer Wandel zurzeit zwei Pilotkommunen, darunter der Landkreis Dithmarschen. Die Kooperation dient unter anderem dazu, die Konzepte der Bertelsmann Stiftung in der Praxis zu erproben und mit kommunalen Praktikern weiterzuentwickeln. Die Ergebnisse und Erfahrungen aus diesen Prozessen werden nach Abschluss der Pilotphase allen Kommunen zur Verfügung gestellt.

Für die kommunale Ebene finden sich unter www.demographiekonkret.aktion2050.de viele gute Beispiele, die die ganze Spannweite der Handlungsfelder im demographischen Wandel aufgreifen: Kinder- und Familienfreundlichkeit, Wohnen im Alter, Anpassung der Infrastruktur, Stadtumbau, interkommunale Koope-

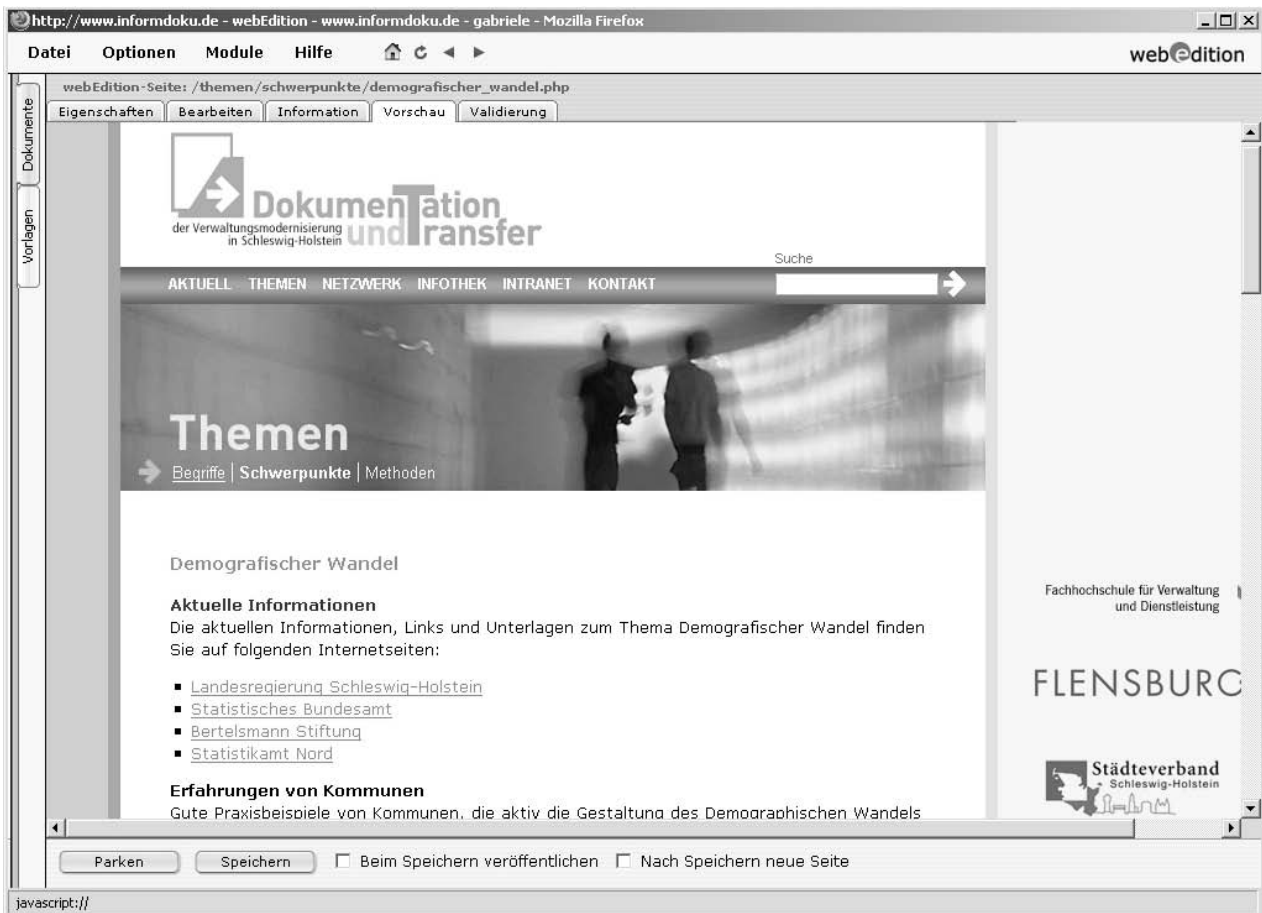
³ Download unter www.aktion2050.de/cps/rde/xchg/aktion/hs.xsl/8751.html

⁴ Download unter www.aktion2050.de/cps/rde/xchg/aktion/hs.xsl/11815.html

ration etc. Pragmatische Lösungen für eine erfolgreiche kommunale Integrationsarbeit wurden darüber hinaus im Rahmen des Wettbewerbs „Erfolgreiche Integration ist kein Zufall - Strategien kommunaler Integrationspolitik“ identifiziert, der von dem Projekt „Integration von Zuwanderern - Strategien kommunaler Integrationspolitik“ der Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit dem Bundesministerium des Innern ausgeschrieben wurde.

Weitere Informationen zur „Aktion Demographischer Wandel“ finden Sie unter www.aktion2050.de. Informationen zu den anderen Projekten der Bertelsmann Stiftung sind unter www.bertelsmann-stiftung.de zu finden.

Die Homepage des Projektes informdoku finden Sie unter: www.informdoku.de



Berufsbegleitende Weiterbildung und Personalentwicklungsplanung im Zeichen des demographischen Wandels: Zukunftsaufgabe für Betriebe, Beschäftigte und Gesellschaft⁵

Martina Morschhäuser
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.

Abstract

Mit der Qualifikation und Weiterbildungsbeteiligung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ist es – durchschnittlich betrachtet – keineswegs schlecht bestellt. Alternskritisch sind allerdings bestimmte Erwerbsverlaufsmuster, die Risiken der Dequalifizierung und der beruflichen Stagnation bergen. Darauf bezogene gezielte alternsadäquate Interventionen sind geboten, um den demografischen Wandel in der Arbeitswelt produktiv zu gestalten. Entsprechende Beispiele guter Praxis, denen bislang Seltenheitswert zukommt, verdeutlichen, dass Maßnahmen beruflicher Weiterbildung erst dann wirksam werden, wenn sie mit einer lern- und entwicklungsförderlichen Gestaltung von Arbeit und Personaleinsatz einhergehen. Eine breitere Umsetzung entsprechender umfassender Qualifizierungsstrategien ist an eine langfristig ausgerichtete betriebliche Personalpolitik, aber auch an staatliche Unterstützungsangebote gebunden.

I. Qualifikation und berufliche Entwicklung: eine Frage des Alters?

„Mit unserer Vorruhestandspraxis in den vergangenen Jahren haben wir enorm viel Know-how verloren. Teilweise mussten zwei jüngere Arbeitskräfte eingestellt werden, um einen älteren zu ersetzen. Manche frühpensionierten Mitarbeiter haben wir später auf Stundenbasis wieder eingestellt.“
(Personalleiter eines großen Industrieunternehmens)

I.1 Ältere Arbeitnehmer: Wo ist das Problem?

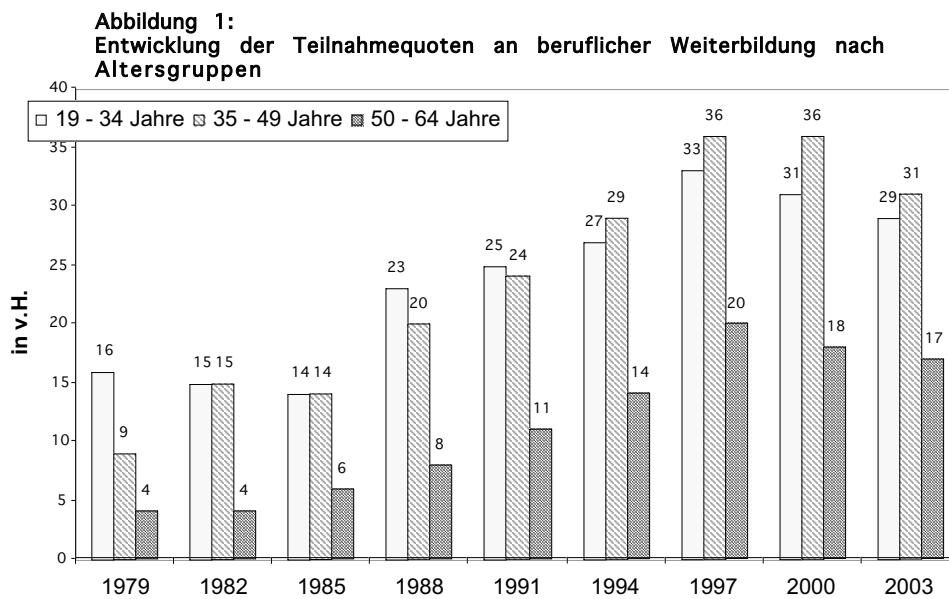
Noch nie waren ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen so qualifiziert, aktiv und mobil wie heute. Hatten in der Vergangenheit überdurchschnittlich viele der Älteren keinen oder im Vergleich zu den jüngeren Jahrgängen einen geringwertigeren Ausbildungsabschluss, so hat hier in den vergangenen Jahrzehnten ein deutlicher Angleichungsprozess stattgefunden. Bezogen auf die formale Ausgangsqualifikation sind die 50- bis 64-Jährigen, so ein Analyseergebnis des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung „heute im Gegensatz zu früher kaum noch schlechter qualifiziert als die 25- bis 34-Jährigen“ (Reinberg/ Hummel 2001, 5).

In Anbetracht des beschleunigten Anforderungswandels und steigender Qualifikationsanforderungen in unserer Arbeitswelt entscheidet allerdings weniger das Ausbildungsniveau über die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) als die Frage, inwieweit sich Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in ihrem Erwerbsleben berufsbegleitend weiterbilden und ihre Kenntnisse auf einem aktuellen Stand halten. Als ein Indikator dafür gelten die Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung, wie sie etwa im Rahmen des „Berichtssystems Weiterbildung“ im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Drei-Jahres-Rhythmus erhoben werden.

⁵ In diesem Beitrag werden erste Ergebnisse des Forschungsprojektes „Präventive Personalpolitik im Zeichen demographischen Wandels“ dargestellt, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird. Der ausführliche Abschlussbericht wird in 2006 fertig gestellt sein.

Der Beitrag ist der Zeitschrift „ARBEIT“-Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 2/05 der Verlagsgesellschaft Lucius & Lucius erschienen und wird hier mit freundlicher Genehmigung des Verlages übernommen.

Abb. 1: Entwicklung der Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung nach Altersgruppen



Quelle: Berichtssystem Weiterbildung IX, 2004

Betrachtet man zunächst, wie sich die Beteiligung an formal-organisierter beruflicher Weiterbildung im Zeitraum zwischen 1979 und 2003 entwickelt hat, so erkennt man, dass diese nach einem stetigen Anstieg in den vergangenen Jahrzehnten seit 1997 wieder rückläufig ist, und zwar in allen Altersgruppen, – ein bedenkliches Ergebnis angesichts der allseits bekundeten Programmatik Lebenslangen Lernens (vgl. Abbildung 1). Auch was die Weiterbildungsbeteiligung der höheren Altersgruppe angeht, so vermitteln die vorliegenden Daten auf den ersten Blick kein zufrieden stellendes Bild: Lediglich 17 Prozent der 50- bis 64-Jährigen haben sich danach im Jahr 2003 weitergebildet, im Vergleich zu 31 Prozent der 35- bis 49-Jährigen und 29 Prozent der 19- bis 34-Jährigen (Kuwani/ Thebis 2005, 26).

Allerdings beziehen sich diese Zahlen auf eine repräsentative Befragung der Gesamtbevölkerung. Betrachtet man dagegen ausschließlich die Gruppe der erwerbstätigen Personen, so verringern sich die Differenzen zwischen den Generationen deutlich: Mit 32 Prozent ist die Weiterbildungsbeteiligung der 55- bis 59-Jährigen in 2003 danach nicht geringer als die der 45- bis 54-Jährigen. Insgesamt variiert die Weiterbildungsspannweite bei den 19- bis 59-jährigen Erwerbstätigen nur zwischen 32 und 39 Prozent; erst ab einem Alter von 60 Jahren fällt die Quote dann deutlich auf 16 Prozent ab⁶.

Dementsprechend kommt auch eine Untersuchung zur „Nichtteilnahme an beruflicher Weiterbildung“ im Auftrag der Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“ zu dem Ergebnis, dass die Unterschiede in der Weiterbildungsbeteiligung nach Altersgruppen „minimal und statistisch nicht signifikant“ seien (Schröder/ Schiel/ Aust 2004, 31). „Personen, die mit Ende fünfzig oder Anfang sechzig noch erwerbstätig sind“, so die Schlussfolgerung der Autoren, „bleiben entsprechend auch im System der beruflichen Weiterbildung eingebunden, während bei der nicht erwerbstätigen älteren Bevölkerung die berufsbezogenen Weiterbildungsaktivitäten ganz drastisch abfallen. Hinter dem vermeintlichen altersbedingten Rückgang der beruflich bedingten Weiterbildungsaktivitäten steht also als Drittvariable die Erwerbsbeteiligung“ (ebd., 32).

Und diese ist in den höheren Altersklassen vergleichsweise gering. Lediglich 41 Prozent der 55- bis 65-Jährigen sind in 2004 nach den Daten des Mikrozensus erwerbstätig. Noch drückt sich der demographi-

⁶ Quelle: TNS Infratest Sozialforschung 2004

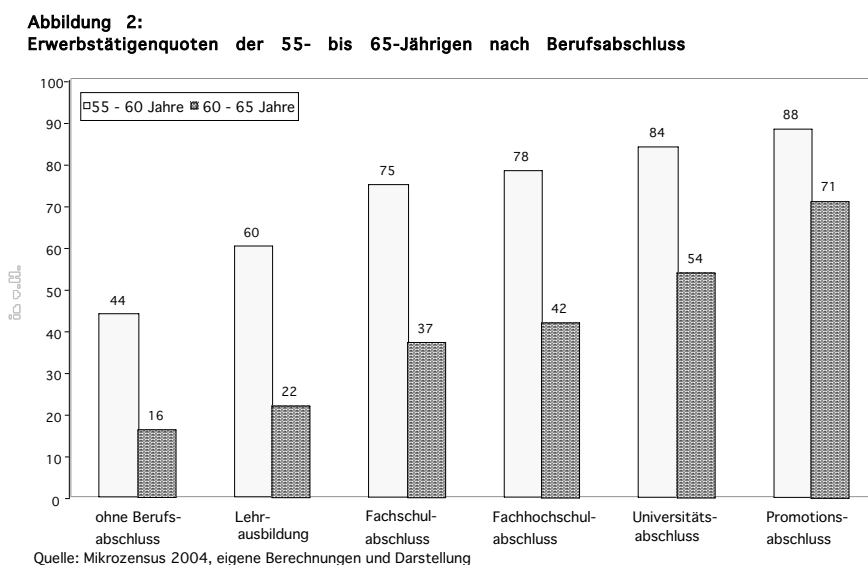
sche Wandel nicht in einem erhöhten Beschäftigungsanteil Älterer aus. Aktuell dominieren vielmehr die geburtsstarken Jahrgänge der 35- bis 45-jährigen in der Bevölkerung. Sie sind es, die in den kommenden zehn bis zwanzig Jahren den Anteil älterer Erwerbspersonen in Deutschland wie in anderen europäischen Ländern drastisch ansteigen lassen werden. Aber die mittleren Jahrgänge bilden nicht nur die personenstärkste Altersgruppe. Sie weisen auch besonders hochwertige Ausbildungsabschlüsse und die höchsten Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung im Generationenvergleich auf⁷.

Mit dem Älterwerden der „Baby-Boomer“ wächst eine neue Gruppe bildungsgewohnter älterer Erwerbspersonen heran, zahlenmäßig stark vertreten und mit längerer Erwerbsarbeitsperspektive. Bilden deren Know-how und dessen längere Verfügbarkeit in Unternehmen nicht eine solide Basis, auf der sich Produktivität und Innovationen vorzüglich entfalten können? Kurzum: Birgt der sich vollziehende Altersstrukturwandel in der Arbeitswelt nicht eher „demographische Chancen“ als „demographische Probleme“?

1.2 Alt ist nicht gleich alt: Jenseits des Kompetenz- und Defizitmodells

Nicht das Alter als solches ist problematisch. Alter wird allerdings zu einem Risikofaktor im Erwerbsleben, wenn es mit geringer, veralteter oder einseitiger Qualifikation einhergeht.⁸ Über 55-Jährige ohne beruflichen bzw. ohne Hochschulabschluss weisen mit 23 Prozent in 2004 eine besonders hohe Erwerbslosenquote auf. Bei den 55- bis 64-jährigen AkademikerInnen liegt die Erwerbslosenquote dagegen bei lediglich vier Prozent⁹. Dazu korrespondierend steigen die Erwerbstätigenquoten der höheren Altersgruppen kontinuierlich mit dem Qualifikationsniveau an (vgl. Abbildung 2); und zwar europaweit. In Deutschland sind 85 Prozent der 55- bis 60-Jährigen mit Universitäts- oder Promotionsabschluss in 2004 erwerbstätig. Von daher sehen Bosch und Schief (2005, 5) in einer guten schulischen und beruflichen Bildung die Voraussetzung für eine verlängerte „Aufenthaltsberechtigung auf dem Arbeitsmarkt“.

Abbildung 2: Erwerbstätigenquoten der 55- bis 65-Jährigen nach Berufsabschluss



⁷ Nach den Daten des Mikrozensus verfügen die 35- bis 44-Jährigen in 2004 im Vergleich zu den anderen Altersgruppen am häufigsten über einen Fachschul- oder Fachhochschulabschluss. Universitätsabschlüsse finden sich bei ihnen etwa gleich häufig wie bei den 25- bis 34- jährigen und den 45- bis 55-jährigen. Außerdem ist es die Altersgruppe, die am seltensten keinen Berufsabschluss hat.

⁸ Zugleich stellen gesundheitliche Einschränkungen einen zentralen Grund für frühzeitige Berufsaustritte älterer Beschäftigter dar. Dabei sind Wechselwirkungen zu beachten: Personen mit geringer Qualifikation üben häufiger physisch besonders belastende Tätigkeiten aus, die zu vorzeitigem körperlichem Verschleiß beitragen können.

⁹ Bei der Erwerbslosenquote handelt es sich um den prozentualen Anteil der Erwerbslosen an den Erwerbspersonen. Sie ist nicht zu verwechseln mit der Quote der gemeldeten Arbeitslosen, die nach Reinberg und Hummel (2005, 4) bei den 55- bis 64-jährigen Akademikern sogar nur 3,5 Prozent in 2004 beträgt und damit die niedrigste Arbeitslosenquote aller Vergleichsgruppen darstellt.

Unternehmensvertreter differenzieren analog hierzu zwischen älteren „Leistungsträgern“, deren Kenntnisse und Fertigkeiten man im Unternehmen nicht missen wolle und „Problemfällen“, in der Regel niedrig qualifiziert und nur eingeschränkt einsetzbar, als bevorzugte Kandidaten für Vorruhestandsmaßnahmen. Wenn ältere Personen eingestellt werden, so handelt es sich vorwiegend um Arbeitskräfte mit hohen bzw. spezifischen Fachkenntnissen.¹⁰ Von daher gibt es „den“ älteren Arbeitnehmer bzw. „die“ ältere Arbeitnehmerin nicht. Was die Kennzeichnung der Leistungsfähigkeit Älterer angeht, so sind weder das „Defizitmodell“ noch das dem entgegengestellte „Kompetenzmodell“ in ihrer jeweils implizierten Verallgemeinerung stimmig.

Die Qualifikation und die berufliche Position sind auch die zentralen Faktoren, die über das Ausmaß beruflicher Weiterbildung entscheiden. Es sind vor allem die Geringqualifizierten, die „an- und ungelernen Arbeiter“ und die „Angestellten mit einfacher Tätigkeit“, die nur sehr geringe Weiterbildungsquoten aufweisen, so das durchgängige Resultat der dazu durchgeführten Erhebungen (s. IAB-Betriebspanel 2003; Kuwan/ Thebis 2004, 35; Schröder u.a. 2004, 39f). Dagegen nutzen die höher Qualifizierten nicht nur in jüngeren Jahren, sondern „auch nach dem 45. Lebensjahr verstärkt die Chance, weiter zu lernen und ihre Qualifikationen aufzufrischen“ (Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“ 2004, 116). Nach dem Ergebnis multivariater Analysen hat das Alter als möglicher Einflussfaktor auf die Weiterbildungsbeteiligung bei gleichzeitiger Kontrolle der Alters- und Bildungsfaktoren „keinen eigenständigen Erklärungswert“ (Schröder u.a. 2004, 54).

Dies gilt umso mehr, wenn unter beruflicher Weiterbildung auch das informelle Lernen im Prozess der Arbeit verstanden wird. Und dieses ist die verbreitete Variante. Baethge und Baethge-Kinsky (2004, 90) kommen auf Grund einer repräsentativen Studie zu dem Befund, dass für fast 70 Prozent der Erwerbspersonen das informelle Lernen am Arbeitsplatz den wichtigsten beruflichen Lernkontext darstellt. In der konkreten Auseinandersetzung der Beschäftigten mit den Anforderungen der Arbeit, durch Beobachten und Ausprobieren, aber auch durch Lesen und Gespräche mit Kollegen, werden Fähigkeiten sowohl in die Arbeit eingebracht wie weiterentwickelt. Je qualifizierter Berufstätige eingesetzt sind, desto eher besuchen sie auch organisierte Weiterbildungsmaßnahmen. Die Tatsache, dass es sich bei solchen Schulungen überwiegend um Anpassungsqualifizierung handelt, verdeutlicht, dass die Teilnahmeanlässe vielfach in der Anforderungsdynamik der jeweils ausgeführten Arbeit begründet liegen. Und zugleich erweist sich der Nutzen bzw. die Verwertbarkeit von Weiterbildung erst dann, wenn das Gelernte in die Arbeit einfließen kann oder sich daraus neue Entwicklungsperspektiven im Beruf eröffnen.

Die berufliche Qualifikation der heute und zukünftig Älteren hängt also untrennbar mit der Qualität ihrer Arbeit zusammen. Berufliche Weiterbildung als zentrale und immer wieder von Politik wie Wissenschaft, von der Europäischen Union ebenso wie von der Wirtschaftskommission für Europa der Vereinten Nationen (UNECE) geforderte Strategie zur Bewältigung des demographischen Wandels ist gebunden an eine Erwerbsarbeit, die berufsbegleitendes Lernen sowohl voraussetzt als auch ermöglicht.

1.3 Eingeschränkte berufliche Entwicklungsperspektiven

Unter dem berufsbiographischen Blickwinkel der Laufbahngestaltung zeigen sich heute schon „Alternprobleme“ struktureller Art, die mit dem demographischen Wandel und angesichts einer zukünftig längeren Erwerbsarbeitsdauer an Brisanz gewinnen werden.

1.3.1 Langfristeinsatz an Routine- und Verschleißarbeitsplätzen

Entgegen dem Trend steigender Qualifikationsanforderungen in der „Wissengesellschaft“ gibt es nach vorliegenden Analysen einen nach wie vor erheblichen und auf absehbare Zeit bleibenden Anteil an Rou-

¹⁰ Egal, ob es sich um die Firmen Brose, Fahrion oder BMW Leipzig handelt, die mit der gezielten Einstellung älterer Arbeitnehmer Schlagzeilen gemacht haben: Stets wird auf die hohe Fachkompetenz der neu Eingestellten hingewiesen.

tinetätigkeiten (Baethge/ Baethge-Kinsky 2004)¹¹. Vielfach gehen einförmige Arbeiten zudem mit hohen oder einseitigen physischen Belastungen einher. Führen Beschäftigte über lange Zeit hinweg solche Tätigkeiten aus, so lernen sie nicht nur wenig im Arbeitsprozess dazu, sondern auch die Lernfähigkeit sowie das Zutrauen, sich in neue Aufgabengebiete einarbeiten zu können und damit die Veränderungsbereitschaft nehmen ab; dies alles bei zugleich erhöhten körperlichen Verschleißrisiken.

Trotz aller Flexibilisierungstendenzen ist es dabei eine nach wie vor übliche und verbreitete Personaleinsatzpraxis, Beschäftigte langfristig auf Routinearbeitsplätzen einzusetzen. Solange sie ihre Arbeit bewältigen, besteht aus betrieblicher Sicht kein Anlass für einen Aufgaben- und Positionswechsel, der in der Regel Qualifizierungs- und Einarbeitungserfordernisse nach sich ziehen würde.

Spätestens wenn solche Arbeitsplätze im Zuge von Rationalisierung entfallen oder wenn sich die Anforderungen im Modernisierungsprozess wandeln, wird deutlich, dass es den Betroffenen an den qualifikatorischen Voraussetzungen für einen Einsatz in anderen Tätigkeitsfeldern mangelt. Ihre Weiterbeschäftigung wird zu einem – in manchen Fällen kaum mehr lösbaren – individuellen und betrieblichen Problem. Solcherart auftretende „Qualifikationsdefizite“ Älterer bauen sich über lange Zeit hinweg auf und sind vielfach unbeabsichtigte Folgen einer defizitären Personaleinsatzplanung, die sich ausschließlich an kurzfristigen Effizienzkriterien ausrichtet.

1.3.2 Frauenarbeit in beruflichen Sackgassen

Frauen haben in Bezug auf ihre Ausgangsqualifikation mittlerweile gegenüber Männern nicht nur aufgeholt, sondern diese teilweise sogar überflügelt. 20- bis 30-jährige Frauen können in 2004 häufiger als Männer dieser Altersgruppe einen Fachschul- oder Universitätsabschluss vorweisen. Aber weibliche Erwerbsverläufe sind vielfach diskontinuierlich und Frauen haben weniger Möglichkeiten, sich berufsbegleitend weiterzuqualifizieren. Familienbedingte Berufsunterbrechungen oder Teilzeitarbeit machen es schwieriger, das fachliche Know-how aktuell zu halten. Außerdem sind viele typische „Frauenberufe“ – egal ob Friseurin, Kindergärtnerin oder Sprechstundenhilfe – durch eine extrem junge Altersstruktur gekennzeichnet. Gemeinhin werden sie nur über eine begrenzte Dauer hinweg ausgeübt, sei es auf Grund geringer Verdienstmöglichkeiten, hoher Arbeitsbelastungen oder „Jugendlichkeits-Erwartungen“ von Arbeitgebern und Kunden bei gleichzeitig mangelnden beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten („Sackgassenproblematik“).

Gelingt Frauen mit frauentypischem Ausbildungsberuf ein Quereinstieg in andere Dienstleistungsbereiche oder in die Industrie, so werden sie dort besonders häufig als „An- und Ungelernte“ auf Routinearbeitsplätzen eingesetzt. Einer gewachsenen Erwerbsbeteiligung von Frauen gerade in den mittleren und höheren Jahrgängen und einem mit dem Rentenreformgesetz von 1992 angehobenen Renteneintrittsalter für Frauen von 60 auf 65 Jahre stehen also spezifisch eingeschränkte berufliche Entwicklungsmöglichkeiten gegenüber; und dies, obwohl gerade angesichts des demographischen Wandels Frauen als wichtiges Arbeitskräftepotenzial der Zukunft gelten.

1.3.3 Schwinden klassischer Karrierewege

Als ideale Form, um im Erwerbsleben qualifiziert und gesund zu altern und sowohl produktiv wie motiviert bis zum gesetzlichen Rentenalter oder gar darüber hinaus tätig zu sein, gilt die Karriere. Dementsprechend finden sich überproportional viele der heute über 60-jährigen Erwerbstätigen in hoch qualifizierten Berufsbereichen, unter HochschulprofessorInnen ebenso wie unter ManagerInnen. Genau dieser Weg des Aufstiegs steht den Beschäftigten mittleren Alters nur noch sehr eingeschränkt offen. Schon alleine auf Grund der Personenstärke dieser Alterskohorte, aber auch auf Grund zunehmend flacher Hierarchien in Zusammenhang mit neuen Organisationskonzepten sind ihre beruflichen Entwicklungsmöglich-

¹¹ Nach einer von Baethge/ Baethge-Kinsky vorgenommenen Schätzung sind – in Übereinstimmung mit Berufsverlaufsuntersuchungen von BIBB/IAB – etwa ein Drittel der abhängig Beschäftigten in Arbeitsbereichen mit eher niedriger Lernförderlichkeit tätig (2004, 118).

keiten im Sinne klassischer „vertikaler“ Karrieren begrenzter. Sie verfügen also weder über die vorzeitigen Ausstiegs-, noch über die beruflichen Aufstiegs Optionen der heute älteren Generation.

Viele derjenigen, die in ihrer Ausbildungsphase in den siebziger und achtziger Jahren von der Bildungsexpansion profitiert haben, die aktuell eine hohe Ausgangsqualifikation vorweisen und sich besonders häufig beruflich weitergebildet haben, geraten nun in eine Phase beruflicher Stagnation. Statt dass es ihnen bzw. den Unternehmen an Qualifikation mangelt, kommt es zu einem „Qualifikationsüberhang“. Unzufriedenheit oder gar Resignation der „Sandwichgeneration“ in Anbetracht beruflichen Stillstands und brachliegende Fähigkeiten und Potenziale in den Unternehmen sind die teilweise schon registrierten Folgen (vgl. Jasper/ Rohwedder/ Duell 2001).

2. Personalentwicklungsplanung für bislang vernachlässigte Beschäftigtengruppen: Ansatzpunkte und betriebliche Beispiele

Um den Neuerwerb von Qualifikationen und die berufliche Weiterentwicklung im Erwerbsverlauf zu fördern, bedarf es einer Personalentwicklungsplanung, die Weiterbildung und Laufbahngestaltung strategisch miteinander verzahnt (Morschhäuser 2002). Damit prozessbegleitendes Lernen stattfinden kann, gilt es neue Personalentwicklungswege systematisch zu konzipieren. Es handelt sich um einen schon früh in der Demographieforschung begründeten und herausgearbeiteten Ansatz zur produktiven Gestaltung von Altersprozessen in der Arbeitswelt (z.B. Behrens u.a. 1999; Frerichs/ Naegele 1996).

Dabei sind Interventionen und ein Gegensteuern gerade dort notwendig, wo sich heute schon „alternskritische“ Erwerbsverlaufsmuster herausgebildet haben: in Tätigkeitsfeldern mit geringen Qualifizierungs- und Entwicklungschancen, die von Beschäftigten vielfach nur eine begrenzte Zeit, nicht aber bis zum Rentenalter, produktiv und engagiert ausgeübt werden bzw. ausgeübt werden können (Problem der begrenzten Tätigkeitsdauer). Um hier Dequalifizierungs-, Verschleiß- und Entmutigungsprozessen mit dem Alternwerden entgegenzuwirken, müssen sich entsprechende Maßnahmen schon an jüngere Erwerbstätige richten und damit zugleich generationenübergreifend angelegt sein.

Wie kann eine solche altersadäquate Personalentwicklungsplanung aussehen? Welche praktischen Erfahrungen gibt es dazu und wie sehen die Effekte für Unternehmen und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen aus? In Kontrast zu den in Wissenschaft und Politik schon lange diskutierten Modellvorstellungen haben langfristig ausgerichtete Maßnahmen der Weiterbildung und Personaleinsatzplanung in Unternehmen Seltenheitswert. Personalentwicklung, sofern sie überhaupt als explizite Aufgabe wahrgenommen wird, ist heute ganz überwiegend an junge High Potentials adressiert.

Im Folgenden werden Qualifizierungsstrategien dreier Unternehmen dargestellt, die eher unüblich sind. Die Ansätze stellen mögliche Antworten auf die vorab skizzierten Problemfelder dar. Im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes „Präventive Personalpolitik im Zeichen demographischen Wandels“ wurden diese und weitere betriebliche Beispiele guter Praxis detailliert untersucht¹². In allen drei Fällen geht es darum, neue berufliche Entwicklungsperspektiven gerade auch für Frauen zu erschließen – eine in bisherigen demographiebezogenen Forschungs- und Umsetzungsprojekten eher vernachlässigte Zielgruppe.

2.1 Berufsbegleitende Weiterbildung: Von der Montagearbeiterin zur Teilezurichterin

„Wie erhalten wir die Arbeitsplätze unserer An- und Ungelernten? Und wie bekommen wir unsere Leute dazu, etwas anderes zu machen?“ Diese Fragen beschäftigen sowohl den Personalleiter wie den Betriebsratsvorsitzenden der Firma Kaco, einem krisenerfahrenen Teile-Zulieferer mit 500 Beschäftigten in Ba-

¹² Im Kontext des noch laufenden Forschungsprojektes wird insbesondere herausgearbeitet, wie die jeweiligen betrieblichen Maßnahmen im Einzelnen ausgestaltet sind, wie sich die Umsetzungsstrategien in den Unternehmen gestalten und an welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sie gebunden sind.

den-Württemberg, darunter 40 Prozent Frauen. Anfang der 90er Jahre mussten in einer wirtschaftlich schwierigen Situation Betriebsteile verkauft und Personal massiv abgebaut werden. Und nach wie vor werden sukzessive arbeitsintensive Produktionszweige in ein osteuropäisches Zweigwerk verlagert.

Die klassischen Arbeitsplätze An- und Ungelernter in der Montage wurden im Zuge der Umstrukturierungen stark reduziert und die Qualifikationsanforderungen der verbleibenden Arbeit haben sich deutlich erhöht: Statt manuellem Teile-Handling geht es heute vorrangig um Anlagenüberwachung, Störungsbeseitigung und Qualitätssicherung.

„Weiterbilden statt entlassen“, unter diesem Motto sucht die Firma nach neuen Wegen, um den Anforderungswandel mit den Beschäftigten zu meistern. Seit zehn Jahren werden angelernte Montagearbeiter und Montagearbeiterinnen zu Teilezurichtern qualifiziert. Das Besondere: Gerade auch langjährig Beschäftigte, so ein 52-jähriger Mitarbeiter, nehmen teil.

Der zuletzt in 2004 abgeschlossene Kurs war Teil eines Modellprojektes, gefördert aus Landes- und EU-Mitteln. Aus dem Fördertopf wurden die direkten Schulungskosten bestritten. Drei Firmen haben sich im Verbund beteiligt, wobei Kaco als kleinster Betrieb die meisten Teilnehmer stellte. Die Qualifizierungsmaßnahme dauerte 15 Monate und mündete in eine Prüfung vor der IHK.

Die Teilnehmenden waren im Durchschnitt zu 60 bis 70 Prozent ihrer Arbeitszeit zum Lernen freigestellt. Indem sie in der übrigen Zeit an ihrem Arbeitsplatz tätig blieben, konnten sie den Bezug zu ihrer Arbeit und zu ihren Kollegen bewahren. Da ein Berufsschulbesuch den „Älteren“ nicht zugemutet werden sollte, fand nahezu das gesamte Ausbildungsprogramm in den Betrieben statt, auch der theoretische Unterricht. „Niemand kann von einer 40-jährigen Frau erwarten“, so der Betriebsratsvorsitzende, „dass sie zusammen mit einer 17-Jährigen die Berufsschule besucht“

Obwohl die Weiterbildungsmaßnahme der Beschäftigungssicherung dient, obwohl der bisherige Lohn fortgezahlt wurde und die Teilnehmenden keinerlei Kosten übernehmen mussten, haben die Beschäftigten, nachdem das Angebot betriebsöffentlich ausgehängt wurde, keineswegs das Zimmer des Personalleiters gestürmt und ihr Interesse bekundet. Im Gegenteil: Der Betriebsratsvorsitzende selbst musste die meisten gezielt und persönlich ansprechen, um sie vom Sinn der Qualifizierung zu überzeugen.

Gründe für die auftretenden Widerstände und Vorbehalte gegenüber der Schulungsmaßnahme sehen die betrieblichen Akteure in einer Mentalität des „Kopf-in-den-Sand-Steckens“, aber auch in Versagensängsten. Und es war für die Beschäftigten mühsam und anstrengend, sich wieder auf eine „Schulbank zu setzen“; das Lernen musste erst wieder gelernt werden. Wichtig war für sie, dass sie begleitend von Personalverantwortlichen wie Betriebsrat ermutigt und unterstützt wurden.

Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben die Prüfung bestanden. Und alle sind – trotz Stellenabbau – noch in der Firma beschäftigt. Manche führen nach der Weiterbildung ihre gewohnte Tätigkeit weiter aus, aber auf dem neuen Wissensfundament mit mehr inhaltlichem Verständnis und mit qualitativ besseren Ergebnissen. Andere übernehmen – im Sinne von Job enrichment – zusätzliche neue Arbeitsaufgaben wie Kontroll- oder Instandhaltungstätigkeiten, wodurch sich das Lernen im Arbeitsprozess fortsetzt. Außerdem gilt das erworbene Zertifikat als Eintrittsticket für neu zu besetzende Positionen im Unternehmen. So konnte eine 40-jährige Montagearbeiterin nach 18-jähriger Arbeit in der Fertigung in die Qualitätssicherung wechseln, wodurch sie sowohl Akkord- als auch Schichtarbeit hinter sich gelassen hat. Darüber hinaus versprechen sich die Beschäftigten mit dem erworbenen Berufsabschluss auch erhöhte externe Arbeitsmarktchancen.

Im Nachhinein sind fast alle Beschäftigten – trotz anfänglicher Skepsis – stolz, dass sie sich weitergebildet haben. Und sie haben, so die Erfahrung der Personalverantwortlichen, erheblich an Zutrauen und Selbstbewusstsein gewonnen. Die Firma wiederum hat etwas dafür getan, ihren Qualifikations- und Fachkräftebedarf für die Zukunft zu sichern.

2.2 Das Midlife Power-Programm: Anstöße für persönliche Entwicklungspläne in der zweiten Berufshälfte

„Mit 45 oder 50 Jahren, da lohnt es sich doch noch durchzustarten oder etwas Neues anzufangen. Da hat man ja noch zehn oder 15 Erwerbsjahre vor sich. Aber wer setzt sich schon zu Hause hin und denkt intensiv über die Frage nach: Wo stehe ich beruflich und wo will ich hin?“

So lauten Ausgangsüberlegungen der Initiatoren und Verantwortlichen des „Midlife Power-Programms“, mit dem gezielt die Altersgruppe der 45- bis 50-Jährigen angesprochen wird. Es handelt sich um eine Weiterbildungsmaßnahme, die vom Migros-Genossenschafts-Bund angeboten wird, einem Dienstleistungsunternehmen der größten Einzelhandelskette in der Schweiz. Über 2000 vorwiegend hoch qualifizierte Angestellte sind hier tätig, davon fast 50 Prozent Frauen. Die Maßnahme zielt darauf, einem inneren Rückzug langjährig Beschäftigter entgegenzuwirken und sie darin zu unterstützen, sich beruflich zu verorten und sich gegebenenfalls neue Ziele in der zweiten Berufshälfte zu setzen. Zugleich soll damit im betrieblichen Personalentwicklungsangebot die registrierte Lücke zwischen Nachwuchs-Förderprogrammen und Pensionsvorbereitungs-Seminaren geschlossen werden.

Im Kern umfasst das Midlife Power-Programm eine Reihe von Workshops, die extern moderiert werden und teilweise außerhalb des Unternehmens stattfinden. Die Kosten werden vom Unternehmen übernommen und die Teilnehmer dafür freigestellt. Professionell gecoacht und im intensiven Erfahrungsaustausch mit Gleichaltrigen werden berufliche Stärken und Schwächen des Einzelnen herausgearbeitet, der bisherige Berufsweg analysiert, Entwicklungsperspektiven in der jeweiligen Arbeit ausgelotet und konkrete Veränderungsschritte geplant. Im Zentrum steht dabei die Frage, was jede bzw. jeder Einzelne selbst dafür tun kann, um die eigene berufliche Situation interessanter, attraktiver oder auch weniger belastend zu gestalten.

Dadurch, dass es sich nicht um eine punktuelle Veranstaltung handelt, sondern die Treffen in mehrwöchigen Abständen stattfinden, können auftretende Schwierigkeiten bei der Umsetzung persönlicher Entwicklungspläne reflektiert und darauf bezogene neue Strategien oder auch neue Ziele, unterstützt durch Kollegen und Teamer entwickelt werden. Zugleich bieten die Workshops auch Raum, um Vorschläge für organisatorische Veränderungen im Unternehmen auszuarbeiten, mittels derer die persönliche Entwicklung unterstützt werden könnte. Eine der Sitzungen sieht deren persönliche Vermittlung an den Personalleiter vor.

Die Workshops haben, so die Aussagen einiger Teilnehmenden, eine wichtige Anstoßfunktion. „Viele Ideen sind ja schon vorher vorhanden“, so die Aussage einer Mitarbeiterin, „aber irgendwie hat es an der Umsetzung gefehlt, da auch wirklich ranzugehen.“ Die Veränderungsschritte der Beschäftigten führen in unterschiedliche Richtungen. So hat sich ein Teilnehmer entschlossen, sich berufsbegleitend über zwei Jahre zum Marketing-Planer weiterzubilden, um sich im Anschluss auf eine neue Position innerhalb des Unternehmens zu bewerben. Eine andere Mitarbeiterin ist in ihrer Idee bestärkt worden, sich auf ein bestimmtes Aufgabengebiet ihres Zuständigkeitsbereiches zu konzentrieren und darin zur Spezialistin zu werden. Die Workshops hat sie zur detaillierten Vorbereitung und Supervision von Gesprächen mit ihrem Vorgesetzten über die von ihr angezielte Schwerpunktverlagerung in ihrem Tätigkeitsfeld genutzt.

Der Erfolg des Midlife Power-Programms hängt somit entscheidend von der Frage ab, wie das Unternehmen bzw. wie die Personalverantwortlichen und Führungskräfte mit neu geweckten Veränderungsinteressen und -impulsen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umgehen, ob diese wohlwollend aufgenommen und ihre Realisierung sorgfältig geprüft oder ob ihre Anliegen eher als Störung wahrgenommen und abgewehrt werden.

Eine zentrale Voraussetzung für das Funktionieren der Maßnahme ist, dass Entwicklungsmöglichkeiten prinzipiell im Unternehmen vorhanden sind. Hier bietet die Migros als großer Konzern vergleichsweise viele und vielfältige berufliche Weiterbildungs- und Veränderungschancen. Zugleich handelt es sich bei der Adressatengruppe um qualifizierte Angestellte mit hohen Entscheidungsspielräumen in ihrer Arbeit, die

tatsächlich selbst Einfluss auf den Zuschnitt ihrer Arbeitsaufgaben und die Ausgestaltung ihrer Tätigkeit haben oder nehmen können.

2.3 Neue Entwicklungsperspektiven in der Altenpflege durch „horizontale Laufbahngestaltung“

Altenpflege, typischerweise von Frauen ausgeführt, gilt als „Knochenjob“. Dabei sind es nicht nur die physischen Verrichtungen des Hebens oder Umsetzens von Patienten, des häufigen Bückens oder Stehens, die diese Arbeit so anstrengend machen. Gerade auch die psychischen Belastungen sind in den vergangenen Jahren angesichts zunehmend hochaltriger, mehrfacherkrankter und dementer Bewohner deutlich gestiegen.

Da die Karrierechancen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in diesem Berufsfeld zudem gering sind, ist die durchschnittlich kurze Verweildauer von Beschäftigten im Pflegebereich verständlich; nicht nur in Anbetracht des wachsenden Bedarfs an erfahrenen Pflegefachkräften in unserer alternden Gesellschaft ist sie allerdings höchst problematisch.

Dieser Ausgangssituation begegnet die Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH, die mit insgesamt 950 (überwiegend weiblichen) Beschäftigten schwerpunktmäßig fünf Altenheime betreibt, unter anderem mit einem innovativen Konzept „horizontaler Laufbahngestaltung“¹³. Da sich die traditionellen Aufstiegsmöglichkeiten in der Altenpflege in der Stelle der Wohnbereichsleiterin erschöpfen, werden systematisch neue fachlich ausgewiesene Funktionen und Positionen definiert und strukturell in der Organisation verankert.

Egal ob Fachkraft für Pflegehilfsmittel, Ombudsmann, Qualitätsbeauftragte, Prozessbegleiter, EDV-Anwenderbetreuer oder Wundmanager: Die Möglichkeiten der Mitarbeitenden, sich zu spezialisieren und sich damit entsprechend den individuellen Interessen beruflich weiterzuentwickeln, sind vielfältig. Und oftmals werden die von den Beschäftigten neu wahrgenommenen Tätigkeiten auch finanziell honoriert. Die dazu notwendigen Fachkenntnisse werden weitgehend innerbetrieblich erworben, indem das umfangreiche Fortbildungsprogramm oder die Weiterbildungsmöglichkeiten am Fachseminar für Altenpflege der „Bildungs-GmbH“ genutzt werden, einer der insgesamt fünf Tochterunternehmen der Sozial-Holding. Zugleich bilden sich die spezifischen Kompetenzen tätigkeitsbegleitend im Zuge der Bewältigung der neuen Anforderungen heraus.

Da es sich bei den Spezialisierungen zumeist um „Zusatzaufgaben“ handelt, die neben der eigentlichen Pflegearbeit wahrgenommen werden, wird ihre Ausübung dann schwierig, wenn es an den dafür nötigen zeitlichen Ressourcen mangelt. Andererseits wird jedoch insgesamt – bezogen auf die jeweilige Organisationseinheit – Zeit gespart, indem Einzelne zu Experten für spezielle Aufgaben werden und damit andere von diesen Arbeiten entlasten. Und da, wo weitere Pflegekräfte das „Experten-Know how“ benötigen, werden die Spezialisten für sie zu kompetenten Ansprechpartnern. Vor allem aber kann die Qualität der Pflegearbeit insgesamt erheblich gesteigert werden.

Das ausgefeilte berufliche Entwicklungsangebot bildet die Grundlage, auf der die im Unternehmen neu eingeführten jährlichen Mitarbeitergespräche fruchten können. In diesen werden in strukturierter Form die Fähigkeiten der Beschäftigten, ihre Qualifizierungsinteressen und ihre beruflichen Ziele thematisiert. Im Ergebnis soll eine persönliche Entwicklungsplanung für jeden einzelnen Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin vereinbart werden. Dabei kann, so die Erfahrung von Führungskräften, nicht unbedingt auf die Eigeninitiative der Betroffenen gesetzt werden. Vielfach müssten sie erst auf ihre eigenen Kompetenzen und Potenziale sowie auf berufliche Entwicklungsperspektiven aufmerksam gemacht werden. Von daher

¹³ Das Unternehmen zeichnet sich durch eine breite Palette beschäftigungswirksamer und mitarbeiterorientierter Aktivitäten aus; so werden beispielsweise gering qualifizierte Pflegehilfsmittelkräfte berufsbegleitend zu Pflegefachkräften weitergebildet; es werden zahlreiche Maßnahmen im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt und vielfältige Modelle der flexiblen Arbeitszeitgestaltung praktiziert.

kommt den Vorgesetzten als ‚PersonalentwicklerInnen vor Ort‘ eine wichtige Rolle bei der Unterstützung der beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zu.

Die Förderung von Expertentum, gerade auch bei den langjährig beschäftigten Pflegefachkräften, findet ihre Entsprechung im Unternehmen darin, dass interne Bewerbungen auf vakante Stellen grundsätzlich bevorzugt berücksichtigt werden. Und wenn es um Neueinstellungen geht, so spielt das Alter der InteressentInnen dabei keine Rolle. Folgen der zukunftsorientierten Bildungs- und Personalpolitik der Sozial-Holding Mönchengladbach sind: eine erfreulich geringe Fluktuation bei den Pflegefachkräften, aber auch ein vergleichsweise hoher Altersdurchschnitt der Belegschaft. Heute schon sind über 50 Prozent der Beschäftigten zwischen 41 und 65 Jahren alt. „Kein Problem“, so lautet dazu der Kommentar des Geschäftsführers.

3. Résumé

Die betrieblichen Beispiele illustrieren, dass eine wirksame Personalentwicklungsplanung daran gebunden ist, dass Weiterbildungsmaßnahmen und eine lernförderliche Gestaltung von Arbeit bzw. Erwerbsverläufen ineinander greifen. Sie zeigen allerdings auch, wie voraussetzungsvoll eine solche Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung ist.

Dabei scheint es letztlich nachrangig, ob zunächst die Person (formale Weiterbildungsmaßnahmen, Workshops zur beruflichen Standortbestimmung, Mitarbeitergespräche) oder die Organisation (Job-enrichment, Regelung der innerbetrieblichen Stellenbesetzung, horizontale Laufbahngestaltung) im Fokus des Veränderungsprozesses steht. Im Prozess der Umsetzung geht es stets auch um den jeweils anderen Part.

Von daher greift der häufig formulierte Appell, jeder bzw. jede Einzelne solle für die eigene berufliche Entwicklung Selbstverantwortung übernehmen, für sich alleine genommen zu kurz. Es bedarf zugleich der Entwicklungsmöglichkeiten – für die Gruppe der gering oder einseitig Qualifizierten ebenso wie für die wachsende Anzahl von Beschäftigten mittleren und höheren Alters. Zwar können nicht allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen lernförderliche neue Aufgabenzuschnitte, Spezialisierungsmöglichkeiten oder Positionswechsel angeboten werden. Aber es können betriebliche „Möglichkeitsräume“ für Neuorientierungen in Arbeit und Beruf überprüft und erweitert werden, die von den Beschäftigten wiederum wahrgenommen werden müssen.

Allerdings benötigen auch Eigeninitiative und persönliche Entwicklungskompetenz einen Nährboden, auf dem sie sich entfalten können. Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die sich über viele Jahre hinweg an eine ganz bestimmte Tätigkeit gewöhnt haben, verlieren – auch dies verdeutlichen die Beispiele – an Selbstvertrauen in ihre eigenen (Lern-) Fähigkeiten. Persönliche Weiterbildungs- und Entwicklungsabsichten werden zudem leicht von der Alltagsroutine zugedeckt, insbesondere wenn die Arbeitsanforderungen zeitlich dicht gedrängt sind. Deshalb sind gerade für langjährig Beschäftigte, sofern sie eher wenige berufliche Veränderungen in ihrem Erwerbsverlauf erlebt haben, persönliche Ansprache und Angebote zur Aktivierung und Unterstützung wichtig.

Die drei dargestellten Ansätze betrieblicher Personalentwicklungsplanung zeichnen sich dadurch aus, dass sie langfristig ausgerichtet sind. Es existiert kein akuter Problemdruck in den Unternehmen, auf den reagiert wird. Vielmehr sind Herausforderungen und verbesserte Wettbewerbschancen in der Zukunft handlungsleitend: der langfristige Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowie der Motivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die dauerhafte Sicherung des Fachkräftebedarfs oder die stetige Steigerung der Qualität der Arbeit.

Diese Zukunftsorientierung ist in den untersuchten Unternehmen Teil einer Unternehmenskultur, bei der nicht alleine jährliche wirtschaftliche Kennziffern, sondern auch die langfristige Entwicklung der internen Mitarbeiter-Ressourcen zählen. Der Mainstream betrieblicher Personalpolitik ist dagegen eher durch Short terminism und Ad-hoc-Einkauf benötigter Qualifikationen gekennzeichnet.

Doch auch diese ausgewählten Beispiele verweisen auf die Grenzen betrieblicher Personalpolitik, wenn es um die Weiterbildung älterer und gering qualifizierter Beschäftigtengruppen geht. Findet diese nicht auf dem Sockel einer soliden Grundqualifikation statt, so bedarf eine Nachqualifizierung gerade der Bildungsgewohnten einen erheblichen Aufwand, der weit über Maßnahmen der Kenntnisvermittlung oder den solitären Akt einer neuen lernförderlichen Aufgabenzuweisung hinausweist.

Betriebsintern sind flankierende Maßnahmen und eine begleitende Unterstützung geboten. Zugleich ist die dargestellte Weiterbildungsmaßnahme in der Firma Kaco (ebenso wie vergleichbare Schulungen in weiteren untersuchten Unternehmen) an eine extern geschaffene Organisationsstruktur und an öffentliche Fördermittel gebunden, die projektbezogen und nicht langfristig fließen. Von daher stellt sich die Frage, ob dauerhafte staatliche Unterstützungsangebote notwendig und welche gegebenenfalls geeignet (und gesellschaftlich finanzierbar) sind, um die Beschäftigungsfähigkeit Geringqualifizierter gezielt und auf breiterer Basis zu fördern und einem immer stärkeren Auseinanderdriften der Qualifikationsschere in unserer Bevölkerung entgegenzuwirken.

Angesichts einer zukünftig längeren Erwerbsarbeitsdauer und weil ein Ausbildungsabschluss heute nicht mehr für ein Erwerbsleben reicht, bedarf es insgesamt neuer bildungspolitischer Konzepte, mittels derer langjährig Beschäftigte berufs begleitend neue Ausbildungsabschlüsse erwerben können. Neue modular aufgebaute und betriebsübergreifende Ausbildungsgänge für Berufserfahrene, Weiterbildungs-Sabbaticals, „Erwachsenen-Bafög“; aber auch neue Anerkennungsverfahren für Kompetenzen, die im Arbeitsprozess erworben wurden und damit die öffentliche Anerkennung von Erfahrung, – einige Vorschläge wurden schon entwickelt (so z.B. von der Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“); einige neue Modelle werden in anderen europäischen Ländern erprobt (wie z.B. in Schweden das staatlich geförderte „Sabbatjahr“, das der persönlichen Entwicklung und Kompetenzerweiterung dienen soll). Eine intensive Diskussion hierzulande hat erst angefangen und gewinnt angesichts des demographischen Wandels an Dringlichkeit.

Conditio sine qua non einer erfolgreichen berufs begleitenden Qualifizierungspolitik ist schließlich eine betriebliche Einstellungs- und Stellenbesetzungspolitik, bei der vor allem die individuelle Kompetenz zählt, die „Alter“ nicht von vorneherein als Negativkriterium wertet und die sich von daher auch nicht von Alterszuschreibungen leiten lässt.

Literatur

- Baethge Martin, Volker Baethge-Kinsky (2004):** Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen, Münster
Behrens, Johann, Martina Morschhäuser, Holger Viebrock, Eberhard Zimmermann (1999): Länger erwerbstätig – aber wie?, Opladen
- Bosch, Gerhard, Sebastian Schief (2005):** Politik für ältere Beschäftigte oder Politik für alle? Zur Teilnahme älterer Personen am Erwerbsleben in Europa, in: IAT-Report 2005-04
- Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“ (2004)** (Hrsg.): Schlussbericht Finanzierung Lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft, 28.7.2004: www.bmbf.de/pub/schlussbericht_kommission_III.pdf
- Frerichs, Frerich, Gerd Naegele (1996):** Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die verbesserte Integration älterer Arbeitnehmer in den Betrieb, in: Frerichs, Frerich (Hrsg.): Älterer Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien, Münster, 221-235
- Jasper, Gerda, Annegret Rohwedder, Werner Duell (2001):** Alternde Belegschaft und Innovativität: Herausforderungen an das Innovations- und Personalmanagement, in: Astor, Michael, Gerda Jasper (Hrsg.). Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? – Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern, Stuttgart
- Kuwan, Helmut, Frauke Thebis (2004):** Berichtssystem Weiterbildung IX, hrsg. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn 2005
- Morschhäuser, Martina (2002):** Integration von Arbeit und Lernen: Strategien zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit, in: Kistler, Ernst, Hans Gerhard Mendius (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung, Stuttgart, 101-111
- Reinberg, Alexander, Markus Hummel (2005):** Höhere Bildung schützt auch in der Krise vor Arbeitslosigkeit, in: IAB Kurzbericht, Nr. 9, 13.6.2005
- Reinberg, Alexander, Markus Hummel (2001):** Bildungsexpansion in Westdeutschland. Stillstand ist Rückschritt, in: IAB Kurzbericht, Nr. 8, 18.4.2001
- Schröder, Helmut, Stefan Schiel, Folkert Aust (2004):** Nichtteilnahme an beruflicher Weiterbildung. Motive, Beweggründe, Hindernisse, Bielefeld

Aus der Praxis

Landeshauptstadt Kiel:

Zukunftsdialog zum demographischen Wandel

Nico Sönnichsen
Referent des Sozialdezernenten

Im August 2004 beauftragte die Kieler Ratsversammlung die Verwaltung, „eine Fachkonferenz zur demographischen Entwicklung in der Stadt Kiel durchzuführen“. Inhalt der Veranstaltung, so der Beschluss, sollte „eine Erörterung der zu erwartenden Entwicklungen und der damit einhergehenden Anforderungen an die Infrastruktur der Stadt und der kommunalen Verwaltung sein“. In den Blick genommen werden sollten dabei insbesondere die Bereiche „Lebenssituation von Kindern, Jugendlichen und Seniorinnen und Senioren“, „Migration in der Stadt“, „Kommunale Infrastrukturen“ sowie „kommunale Wirtschaftspolitik“.

Seit Januar 2005 organisiert die Landeshauptstadt Kiel – auf Basis dieses Beschlusses – nunmehr in Form von „Kieler Demographiekonferenzen“ einen Zukunftsdialog, an dem Bürgerinnen und Bürger, Vereine und Verbände, Behörden und Einrichtungen teilnehmen. Ziel ist, gesellschaftliche Sensibilität für das Thema zu schaffen sowie Perspektiven und Orientierung für das zukünftige „Leben in der Stadt“ zu formen.

Den mit der Durchführung des Ratsbeschlusses beauftragten Mitgliedern der Verwaltung war zunächst schnell klar, dass eine einzelne Konferenz dem Thema nur unzureichend gerecht werden und folglich nur der Anfang eines umfangreicheren Projektes sein konnte. Welche Bereiche sind die wesentlichen Themenblöcke und welche Fragestellungen sind Querschnittsfragen? Wie können die unterschiedlichen Fragestellungen zueinander in Beziehung gesetzt werden? Auf diese Fragen wurde in einer unter Federführung des Sozialdezernates zusammengestellten fach- und dezernatsübergreifenden Arbeitsgruppe die nachfolgende Antwort entwickelt:

Schaubild I



Das Projekt „Kieler Demographiekonferenzen“ war aus der Taufe gehoben: Den drei Schwerpunktbereichen „Ältere Menschen in der Stadt“, „Familien- und Kinderfreundlichkeit“ und „Wirtschaft und Beschäftigung“ wurden als wesentliche Querschnittsthemen die Bereiche „Frauen und Geschlechtergerechtigkeit“, Migration und Integration“ und „zukünftige Infrastrukturen“ zugeordnet.

Zur „Einstimmung“ und um einen Rahmen vorzugeben, wurde zu einer Auftaktveranstaltung **I. Kieler Demographiekonferenz** am 26. Januar 2005 eingeladen, die mit rund 180 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus allen gesellschaftlichen Bereichen bereits erste inhaltliche Akzente setzte.

Ralph Duckert, dsn-projekte Kiel, machte in seinem Beitrag „Konsequenzen des demographischen Wandels“ auf die sich rapide verschiebende Entwicklung der Altersklassen in Kiel aufmerksam – mit unter anderem zentralen Folgen für die nachstehenden Bereiche (siehe Schaubild 2). Duckerts Fazit: „Demographieorientierte Politik ist Standortpolitik“.

Schaubild 2

Wirtschafts- und Arbeitswelt	<ul style="list-style-type: none"> - Zahl der Erwerbspersonen sinkt (ab 2012) - Fachkräftemangel verschärft sich (ab 2015) - Innovations- und Leistungsfähigkeit sind gefährdet - Steigende Bedeutung älterer Personen für Innovationen
Lebenslanges Lernen	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhung des allgemeinen Qualifizierungsniveaus wird notwendig - Berufsbegleitendes Lernen gewinnt an Bedeutung - Autonomie und Kooperationen im Bildungswesen werden wichtiger
Infrastruktur und Lebensumfeld	<ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftliche Tragfähigkeitsprobleme verstärken sich (z.B. im ÖPNV) - Geriatriisierung der Gesundheitsversorgung steigt - Bedeutung altengerechten Wohnens steigt
Gesellschaftliches Leben	<ul style="list-style-type: none"> - Anforderungen für Familienfreundlichkeit an Wirtschaft und Gesellschaft steigen - Generationenkonflikte können sich verschärfen - Zuwanderung von Hochqualifizierten gewinnt an Bedeutung - Integrationsaufgaben steigen

Über „Die Chancen des Alterns für die K.E.R.N.-Region“ referierte **Klaus Mensing**, Convent GmbH Hamburg, und schlussfolgerte: Die K.E.R.N.-Region müsse sich einerseits zu einem „seniorenorientierten Wirtschaftsraum“ entwickeln und andererseits gleichzeitig dem demographischen Trend „gegensteuern“, indem das familien- und kinderfreundliche Profil der Region gestärkt wird.

Nienke van Olst vom Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung zog aus einer Untersuchung des Berlin-Instituts „Wie sich die unterschiedlichen Kinderzahlen in den Ländern Europas erklären“ folgende Schlussfolgerung: Die wichtigsten Maßnahmen auf dem Weg zu höheren Kinderzahlen in Deutschland und zu demographischer Nachhaltigkeit seien:

- die Gleichbehandlung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt,
- die Abschaffung von finanziellen Privilegien für die Institution Ehe, solange sie die Abhängigkeit der Partner voneinander fördert, und
- die Sicherstellung einer Kinderbetreuung bereits ab dem ersten Lebensjahr.

Zur **2. Kieler Demographiekonferenz** am 8. Juni 2005 im Kieler Rathaus stand das Thema „**Kommunale Lebenswelten: Älter werden in der Zukunft**“ im Mittelpunkt. Mit gut 120 Teilnehmerinnen und Teilnehmern war das Interesse in Verbänden, Einrichtungen, Vereinen und Initiativen erneut sehr groß.

Oberbürgermeisterin Angelika Volquartz machte in ihrer Begrüßung darauf aufmerksam, dass nach der 10. Kommunalen Bevölkerungsvorausberechnung der Anteil der Altersgruppe „65 Jahre und älter“ in Kiel im Zeitraum 2000 bis 2020 von 16,8% auf 19,7% steigen wird (in absoluten Zahlen von 38.399 auf 45.213). Auch danach werde der Anteil der Älteren weiterhin wachsen. Doch die Alterung der Gesellschaft biete auch Chancen, so Volquartz: Die ältere Generation verfüge über gutes wirtschaftliches Potenzial (neuer Konsumentenmarkt), ein hohes Maß an Erfahrungswissen, das sie in Betrieben und Verwaltungen an die jüngere Generation weitergeben könne, und an neuen Möglichkeiten für ehrenamtliches und bürgerschaftliches Engagement.

Die Zukunftsforscherin **Cornelia Daheim**, Z-Punkt Essen, plädierte ebenfalls dafür, die Chancen der Alterung aktiv anzunehmen und ein System der regionalen Vorausschau („Regional Foresight“) zu entwickeln. Es sei ein antizipativer und gestaltender Umgang mit Veränderung (Wohnungsbedarfe, regionale Zusammenarbeit) erforderlich. Mit Blick auf den Bereich „Seniorenwirtschaft“ seien die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen, um zum Beispiel die Kaufkraft der Älteren lokal zu binden und hier zu mobilisieren.

Carsten Große Starmann von der Bertelsmann Stiftung plädierte dafür, „zukunftsorientierte Seniorenpolitik“ als ressortübergreifende Querschnittsaufgabe in den Kommunen anzulegen. Quartiersansätze seien zu entwickeln, die pflegerischen Infrastrukturen auf den Bedarf auszurichten, Servicestellen für Senioren einzurichten und die Selbstorganisation älterer Menschen zu stärken.

Hanne Rosner, „Leitstelle Älter werden“ der Landeshauptstadt Kiel, thematisierte abschließend erste Konsequenzen aus der Fortschreibung der kommunalen Pflegebedarfsplanung. Zukünftig seien insbesondere „neue“ Zielgruppen wie zum Beispiel ältere Migrantinnen und Migranten und ältere Menschen mit Behinderung zu berücksichtigen und die Bedeutung neuer Wohn- und Versorgungsformen werde wachsen.

In den drei **Arbeitsgruppen** „Veränderung von Werten und Infrastruktur“, „Perspektiven für den Wirtschaftsstandort“ und „Interkommunale Strategien“ machten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von der Möglichkeit Gebrauch, Schwerpunkte für Kiel zu erörtern und konkrete Vorschläge zu entwickeln.

Es ist geplant, diese und die weiteren Arbeitsgruppenergebnisse der noch folgenden Konferenzen nicht nur unter www.kiel.de zu dokumentieren, sondern sie am Ende der Konferenzreihe wieder auf die Agenda zu setzen mit dem Ziel, realistische und aufeinander abgestimmte Handlungsoptionen für die Landeshauptstadt Kiel zu entwerfen.

Arbeitsgruppen werden auch zur **3. Demographiekonferenz** zum Thema „**Familienfreundlichkeit als kommunale Strategie**“ am 16. Januar 2006 im Kieler Rathaus eine zentrale Rolle spielen. Die vorgesehenen Themenblöcke lauten: „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „Kiel als Lebensstandort für junge Familien“ und „Wandel der Sozialisationsinstanzen: Verantwortung im Stadtteil“.

Zur Einstimmung auf die Arbeitsgruppen sind Vorträge von **Professor Dr. Hans Bertram** (Humboldt-Universität zu Berlin und Vorsitzender der Sachverständigenkommission des 7. Familienberichts der Bundesregierung) zum Thema „Nachhaltige Familienpolitik“ und von **Kerstin Schmidt** (Bertelsmann Stiftung) zum Thema „Familienfreundlichkeit in der Kommune“ vorgesehen. Das Programm abrunden wird die Vorstellung von Best-Practice-Projekten aus den Bereichen „Kinderbetreuung“ und „Familienfreundliche Unternehmenskultur“.

Die **Kieler Demographiekonferenzen** stehen als **Beteiligungsprozess** nicht isoliert von anderen laufenden Beteiligungsprozessen der Landeshauptstadt Kiel (siehe Schaubild 3). Hier sind insbesondere zu nennen die

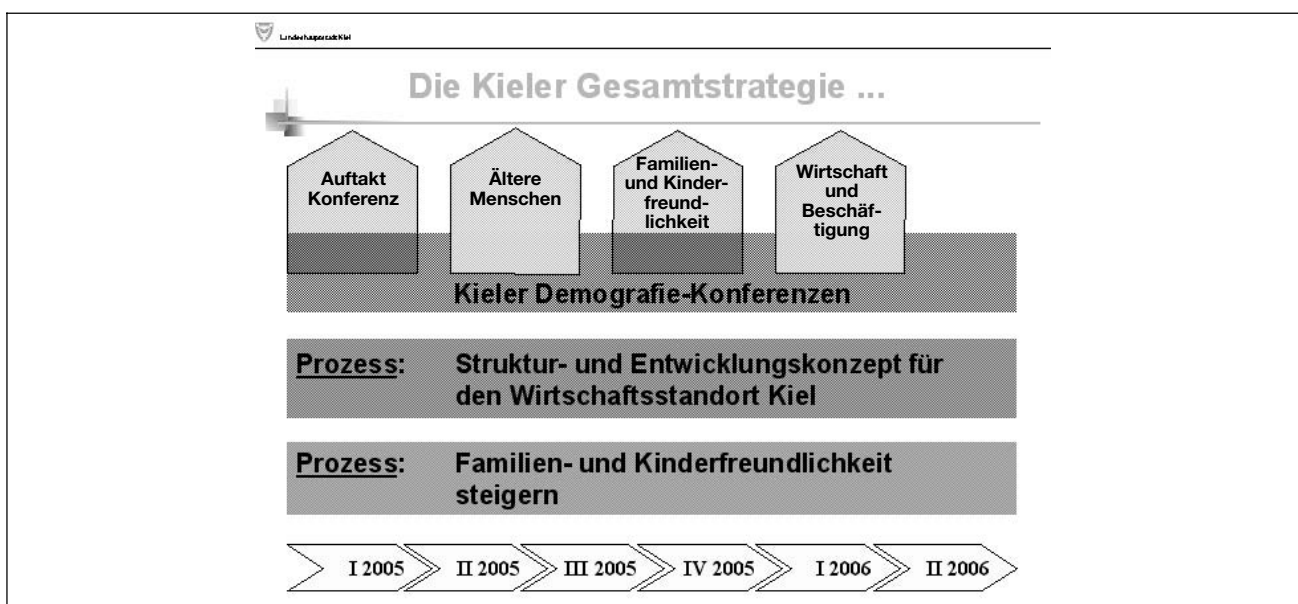
- **Erarbeitung eines Struktur- und Entwicklungskonzeptes für den Wirtschaftsstandort Kiel** sowie der
- **Prozess, Kiel zu einer der kinder- und familienfreundlichsten Städte in Deutschland zu machen.**

In der Summe fügen sich diese drei Bausteine zu einer **Gesamtstrategie**, um wesentliche Weichenstellungen für die Zukunftsentwicklung der Stadt

- aufeinander abgestimmt,
- mit Beteiligung vieler und relevanter Akteure (im außerparlamentarischen Feld)
- und somit nachhaltig und im gesellschaftlichen Konsens

vornehmen zu können.

Schaubild 3



So hat die Kieler Vorgehensweise, die Herausforderungen (und letztlich die Bewältigung) des demographischen Wandels zum Gegenstand breiter gesellschaftlicher Mitwirkung und Beteiligung zu machen, inzwischen auch bundesweit Beachtung gefunden: Die **Bertelsmann Stiftung** hat das Kieler Beispiel in die Internet-Datenbank „demographie konkret online“ aufgenommen. Hier werden zahlreiche unterschiedliche Ansätze beschrieben, wie Kommunen sich derzeit dem Thema der demographischen Entwicklung und der sich daraus ergebenden Aufgaben nähern können. Auch der **Deutsche Städte- und Gemeindebund** (DStGB) hat den Prozess, Kiel zu einer der kinder- und familienfreundlichsten Städte im Land zu machen, in der DStGB-Dokumentation Nr. 47 „Gemeinden sagen Ja zu Kindern“ als Best-Practice-Beispiel hervorgehoben.

Die Dokumentationen der Kieler Demografiekonferenzen können im Internet unter www.kiel.de aufgerufen werden.

Lebensqualität ein Leben lang

Chancen des Alterns für Kommunen und Regionen

Klaus Mensing
CONVENT GmbH

Die vorliegenden Erkenntnisse zu demographischen Trends und Wirkungen in Schleswig-Holstein zeigen die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Entwicklungen in einzelnen Teilregionen und Kommunen. Dies gilt tendenziell auch für die verursachenden Faktoren, die regionalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die Gleichzeitigkeit von Wachstum und Schrumpfung erfordert differenzierte und kleinräumige Antworten. Zentraler, bereits heute wirksamer Trend ist die Alterung. Auch wenn unter dem Schlagwort „Demographischer Wandel“, je nach regionalem Blickwinkel, die Wahrnehmung einer Bedrohung durch schrumpfende Städte und entleerte Regionen zu überwiegen scheint, reift zunehmend die Erkenntnis, dass die Zukunft durch Alter(n) geprägt sein wird. Zu diesem Prozess gibt es keine historischen Erfahrungen.

Neben der kommunalen Ebene als wesentliche Handlungsebene steigt die Bedeutung regionaler Kooperationen und Verantwortungsgemeinschaften. Denn insbesondere kooperativ aufgestellte Regionen werden auch bei veränderten demographischen Vorzeichen in innerregionaler Arbeitsteilung ein zukunftsfähiges Portfolio an Standortfaktoren sowie tragfähiger Infrastruktur mit qualitativ hochwertigen Standards anbieten können. Dadurch ergeben sich erhebliche Chancen im Wettbewerb. Die K.E.R.N.-Region bietet hier gute Voraussetzungen: Sie umfasst attraktive städtische und ländliche Räume und ist aufgrund der Mitgliederstruktur und Gremien ein Netzwerk, das die kommunale Ebene (Städte und Kreise) mit Wirtschaft und Politik, Wirtschaftsförderungen, Kammern und Gewerkschaften verknüpft.

Die Alterung der Gesellschaft ist mittlerweile zu einem zentralen Thema avanciert, trotz aller Notwendigkeit einer kinder- und familienfreundlichen Politik. Die Nationale Nachhaltigkeitsstrategie sowie der fünfte Altenbericht der Bundesregierung nehmen das Thema „Potenziale älterer Menschen“ als neues Handlungsfeld auf. Die Chancen der zunehmenden Zahl älterer, wirtschaftlich und gesellschaftlich erfahrener Menschen rücken stärker ins Bewusstsein. Jenseits des „Jugendwahns“ kann diese „Wirtschaftskraft Alter“ Impulse für Produkte und Dienstleistungen für mehr Lebensqualität im Alter und damit für neue Arbeitsplätze (auch für junge Menschen) geben, die Lebensqualität aller (Jung und Alt) steigern und K.E.R.N. als attraktive Zukunftsregion profilieren.



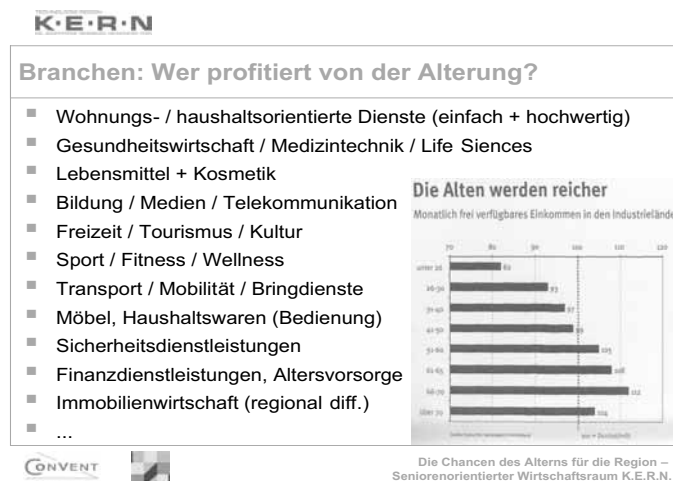
Die Handlungsstrategie von K.E.R.N.

Die K.E.R.N.-Region hat sich zum Ziel gesetzt, diese Potenziale aufzugreifen.¹⁴ In den vergangenen zwei Jahren wurden Antworten erarbeitet auf die Frage, wie die Region aufgestellt sein muss, wenn die Mehrheit der Bewohner, Arbeitskräfte und Touristen aus „älteren Menschen“ besteht: aus lebenslustigen und kaufkräftigen „best agers“ der 50plus- und 60plus - Generation, aber auch aus 90-jährigen Hochbetagten und Pflegedürftigen, wobei im Zeitverlauf unterschiedliche Altersgruppen und Lebensstile dominieren werden?¹⁵ Welche Konsequenzen hat dies für die Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, für das Zusammenleben von Jung und Alt, für Kompetenzpotenziale in einer alternden Wissensgesellschaft, für Wählerpotenziale und bürgerschaftliches Engagement sowie für Leitbilder der Landesplanung und das Zentrale-Orte-System?

Das strategische Ziel heißt „Lebensqualität ein Leben lang“. Es geht um ein Fit machen der K.E.R.N.-Region durch strategische Positionierung und Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Neben den Folgen des „Weniger“ (Bevölkerungsabnahme) liegt der Schwerpunkt auf Chancen des „Mehr“ (Wachstumsmarkt „Senioren“): durch Schaffung attraktiver Bedingungen für älter werdende Menschen, um den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel positiv zu gestalten, diese in der Region zu halten und parallel dazu Anreize zu bieten für Wanderungen / Umzüge in die Region, um neue Bürger und Bürgerinnen hinzuzugewinnen. Ein „Seniorenorientierter Wirtschaftsraum“ bedeutet eine Flexibilisierung und Modernisierung der Wirtschaftsstruktur für demographisch veränderte Bedarfe und Märkte (Nachfragepotenzial älterer Menschen als ökonomische Chance).

Die Umsetzung muss sich auf die regional beeinflussbaren Wettbewerbsbedingungen konzentrieren. Notwendig hierfür sind Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung sowie Vernetzung der Unternehmen, Kommunen und Infrastrukturträger (K.E.R.N. als Kompetenznetzwerk / -standort Seniorenwirtschaft). Begünstigt durch vergleichbare Aktivitäten zum Demographischen Wandel auf Landesebene in Schleswig-Holstein hat K.E.R.N. mit einer Reihe von Veranstaltungen sowie insbesondere in zahlreichen Gesprächen mit Kommunen und Unternehmen sowie Vorträgen in Gremien und Arbeitskreisen das Thema stärker in der Diskussion verankert. Aufgrund der bisherigen Recherchen gibt es dabei eine Reihe von „Gewinner-Branchen“ im demographischen Wandel (vgl. Abbildung „Branchen: Branchenbezogene Potenziale der Alterung“).

Abb.: Branchenbezogene Potenziale der Alterung



Quelle: MORO K.E.R.N., CONVENT GmbH

¹⁴ K.E.R.N. wurde Ende 2003 als „Modellvorhaben der Raumordnung“ (MORO) ausgewählt, um mit Unterstützung und Förderung des Bundes beispielhafte Lösungen zur Bewältigung des demographischen Wandels zu erarbeiten.

¹⁵ Vgl. etwa die jüngste „Best Ager Typologie 2005“ von TNS Infratest.

Potenziale einer seniorenorientierten Wirtschaft

Welche Produkte und Dienstleistungen für ältere Menschen sind sinnvoll und erfolgversprechend sind und in welchen Handlungsfeldern / Branchen ergeben sich Chancen für Kommunen und Regionen?

- **Tourismus 50plus:** Schon heute sind die meisten Destinationen von der Zielgruppe Senioren abhängig, v.a. in der Nebensaison. Die „silver agers“ bringen neue Potenziale und mittelfristig (bei abnehmender Bevölkerung) eine Auslastung der kommunalen Infrastruktur. Die Zielgruppe ist interessant: Sie verfügt tendenziell (derzeit noch?) über ein erhebliches Einkommen, ist zeitlich flexibel (Stichwort „Saisonalität“), dienstleistungs- und komfortorientiert und präferiert Themenangebote (Kultur-, Städte-, Gesundheitstourismus). Erforderlich ist, Basisinfrastruktur und Umfeld, Produkte und Dienstleistungen an älter werdende Zielgruppen anpassen; Nebensaisonangebote sind gezielt auszuweiten. Die Verbindung mit (hochwertigen) Gesundheitsangeboten schafft darüber hinaus Anreize zum Aufenthalt.
- **Die Gesundheitswirtschaft** ist angesichts der Alterung und Zunahme der Lebenserwartung der Gesellschaft der Zukunftsmarkt. Aus regionaler Perspektive bietet insbesondere die Verbindung medizinischer Angebote mit qualitativollen Unterkünften und touristischen Angeboten Marktpotenziale (Marketing / Buchbarkeit / Pakete). Mit Blick auf die Hochaltrigen ist neben einer verbesserten geriatrischen Qualifizierung der Hausärzte der Aufbau regionaler Pflegenetzwerke notwendig, die unterschiedliche Formen der Pflege verknüpfen und die pflegenden Angehörigen mit einbeziehen.
- **Lebenslanges, berufsbegleitendes Lernen** gewinnt an Bedeutung, um die Produktivität „alternender Belegschaften“ zu sichern; die Bedeutung von Erfahrungswissen steigt. Die berufliche Bildung ist stärker auf die künftigen Anforderungen der regionalen Wirtschaft und die Entwicklungschancen älterer Erwerbstätiger auszurichten.
- Für den **Einzelhandel** bedeutet die Zunahme älterer Menschen („grey consumers“) Kompensationsmöglichkeiten für die tendenziell abnehmende Kaufkraft angesichts rückläufige Bevölkerungszahlen. „50plus – Strategien für die Mehrheit von morgen.“ So lautete der Titel des Lebensmittelzeitungsspezial vom Frühjahr. „Der Handel steht vor dramatischen Veränderungen. Denn sein wichtigster Erfolgsfaktor, der Kunde, kommt in die Jahre und macht sich auf lange Sicht rar.“ Dies verschärft den Wettbewerb und macht neue Ideen für Sortimente, Ladengestaltung¹⁶, Verpackungsgrößen, Service, Vertriebskonzepte und Standorte notwendig. In Teilregionen und Quartieren mit begrenzten Marktpotenzialen sollten Kleinflächenkonzepte (Profil: Service, Frischekompetenz, regionale Produkte) geprüft werden.

Welche Bedürfnisse hat eine alternde Bevölkerung?

Der demographische Wandel wird auf nahezu alle kommunalen und regionalen Handlungsfelder und Lebensbereiche Einfluss haben. Somit steht für die Entscheidungsträger in Planung und Politik die Frage im Vordergrund, welche Wirtschafts- und Infrastrukturen betroffen sind und welche Strategien Erfolg versprechend sind. Und: Was wollen die Menschen in Zukunft? Eine im Sommer 2005 mit Unterstützung der Kieler Nachrichten und anderer Akteure der K.E.R.N.-Region durchgeführte Umfrage bei der Generation 50plus „Wie leben und arbeiten wir zukünftig in der K.E.R.N.-Region“ hat mit über 1.100 Rückläufen eindrucksvoll das Interesse der Menschen an diesem Thema dokumentiert.¹⁷ Deren zukünftiges Verhalten ist als die Summe individueller Entscheidungen letztlich prägend für demographische Trends – insbesondere die Zu- und Abwanderung als Entscheidung für oder gegen die Lebensqualität in einer Region. Insofern ist

¹⁶ Bewährtes Testinstrument ist der sog. „Age Simulator“, ein Anzug, der schwer und langsam macht und das Sehvermögen einschränkt.

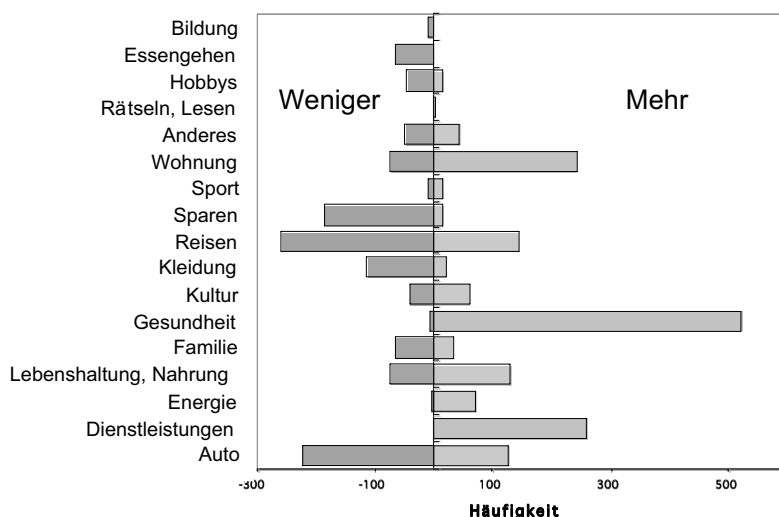
¹⁷ Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 65,2 Jahren; drei Viertel der Teilnehmer liegt in den Altersgruppen 50 bis 75 Jahre. Die durchschnittliche Haushaltsgröße liegt bei 1,84 Personen. Eine Kurzfassung der Befragungsergebnisse ist als Download unter www.kern.de verfügbar.

eine solche „Marktforschung“ notwendig, um das Profil der K.E.R.N.-Region zu schärfen und die Lebens- und Arbeitsbedingungen an den Präferenzen der Zielgruppe auszurichten.

Zu den wichtigsten Ergebnissen: Knapp zwei Drittel sind nicht mehr erwerbstätig. Das durchschnittliche Haushaltseinkommen liegt zwischen 2.000 und 2.500 €. Über 20 % sind seit 1990 in die K.E.R.N.-Region zugezogen (die meisten aus Nordrhein-Westfalen, gefolgt von Niedersachsen und Hamburg). Dies signalisiert Chancen für die aktive Förderung von Zuwanderungen älterer Menschen. Nur knapp 23% der Befragten würden nach ihrer subjektiven Einschätzung ihre Wohnung als „altengerecht“ bezeichnen. Verbunden mit dem deutlichen Wunsch, möglichst lange in den „eigenen vier Wänden“ zu leben und sich durch Zukauf von Dienstleistungen zu versorgen, deuten sich hier Potenziale für Wohndienstleistungen an.

Die Befragten sind sich über steigende Kosten z.B. für die gesundheitliche Versorgung im Alter und damit auch die Inanspruchnahme von mehr Dienstleistungen bewusst (vgl. nachstehende Abbildung). Ferner werden Basisfunktionen wie z.B. das Wohnen mit anteilmäßig größeren Ausgaben geschätzt. Die Anmerkungen zu den Fragen lassen erkennen, dass die erhöhten Kosten für die Basisfunktionen durch Ausgabenreduzierung in anderen Bereichen substituiert werden (z.B. Auto, Reisen, Sparen). Dabei ist zu berücksichtigen, dass gewisse Aktivitäten wie z.B. Autofahren im hohen Alter ohnehin reduziert werden.

Abb.: Zu- und Abnahme ausgewählter Ausgaben in der Zukunft



Mehrfachnennungen möglich

Quelle: MORO K.E.R.N., CONVENT GmbH

Strategien und Handlungsfelder

Die Strategieformulierung sollte berücksichtigen, dass auch andere Regionen und Kommunen auf ähnliche Konzepte setzen, etwa die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die Ausweisung neuer Baugebiete für junge Familien. Allerdings sind die Potenziale neuer Bewohner begrenzt, und ruinöse Konkurrenz bindet knappe kommunale Mittel für Infrastrukturfolgekosten. Insofern muss eine individuelle und passgenaue Strategie entwickelt werden, die über die „Hausaufgaben“ (= notwendige Anforderungen an die Infrastruktur wie Familienfreundlichkeit, Flexibilität etc.) hinaus die individuellen Standortstärken und Lebensqualitäten im Sinne von Alleinstellungsmerkmalen in den Mittelpunkt stellt, die letztlich das regionale und kommunale Profil ausmachen und im Standortwettbewerb zählen. Hierzu zählen auch die touristischen Potenziale der „silver ager“.

Wesentliches Instrument zur Abschätzung demographischer Wirkungen und Erarbeitung von Handlungsmöglichkeiten ist die im Rahmen des K.E.R.N.-Projektes „Modellkommunen / -regionen“¹⁸ am Beispiel der Stadt Büdelsdorf, des Barkauer Landes und der Landeshauptstadt Kiel entwickelte **Handlungsfelder-/ Szenariomatrix** (vgl. nachstehende Abbildung). Die Matrix dient dazu, aufbauend auf die Ausgangssituation zunächst in einem Trendszenario erwartete demographisch bedingte Veränderungen bis 2015 zu formulieren (als Prognose oder durch Einschätzung der Akteure mittels Trendpfeilen) und Wirkungen auf bzw. Wirkungszusammenhänge zwischen einzelne/n Handlungsfelder/n und Infrastruktureinrichtungen aufzuzeigen. Daraus können strategische Steuerungsoptionen und „Stellschrauben“ ermittelt werden, d.h. zentrale Einflussfaktoren, die heute kommunalpolitisch steuerbar sind, um zukünftig unerwünschte Effekte zu verhindern oder zumindest abzuschwächen. Zudem zeigt die Matrix auf, wo demographische Datengrundlagen zu erarbeiten / zu liefern sind.

Abb.: Handlungsfelder- / Szenariomatrix

TECHNOLOGIE REGION
K·E·R·N
IM LEBENSQUALITÄT REGIONALEM RAUMWIRTSCHAFTSRAUM

Arbeitskreis „Modellkommunen / -regionen“ Handlungsfelder- / Szenariomatrix

	Handlungsfeld Indikator	Rückblick	Trend-Szenario	Problem-beschreibung	Ziele	Handlungsstrategie
Bevölkerung	Geburten					
	Sterbefälle					
	Nat. Bev. Entw.					
	Altenquotient					
	Jugendquotient					
	Zuzüge					
	Fortzüge					
	Wanderungs-saldo					
	Entw. der Ausländerz. Bev. Saldo insges.					
	Zahl					
Haus-halte	Struktur					
	Wohnungs-bestand					
Wohnen	altengerechte Wohnungen					
	Senioren-residenzen					
	Erwerbs-personen					
Erwerbstätigkeit	Erwerbs-quote 50+					
	Erwerbs-quote Frauen					
	SVB					
	Arbeitslosen-quote					
Kommunat-finanzen	Sozialhilfe-quote					
	Gestaltungs-quote (oder freie Finanzspitze)					
Infra-struktur						

„Handlungsfelder- / Szenariomatrix stellt explizit Synergieeffekte und Wechselwirkungen zwischen Infrastruktureinrichtungen dar.“



Planung und Beratung GmbH



Lebensqualität ein Leben lang – Seniorenorientierter Wirtschaftsraum K.E.R.N.

Quelle: MORO K.E.R.N., CONVENT GmbH

¹⁸ Die Ergebnisse des AK Modellkommunen / -regionen (Arbeitshilfe und Daten-Set Demographischer Wandel) werden den Kommunen zur Verfügung gestellt. Eine Fortführung dieses Ansatzes ist in Teilregionen bereits vorgesehen

Der demographische Wandel ist ein Mix aus – zumindest mittelfristig – nur begrenzt beeinflussbaren Trends: Insbesondere die Bevölkerungsabnahme und die Alterung sind in ihren Grundzügen nicht umkehrbar. Ein Umdenken vorausgesetzt, bieten sich jedoch vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten, denn die „Probleme“ des demographischen Wandels ergeben sich erst in ihrer Wirkung auf Infrastruktureinrichtungen, Teilmärkte, gesellschaftliche Muster etc. und deren Anpassungsflexibilität.

Schlüsselthemen im demographischen Wandel sind zukunftsfähige Arbeitsplätze (als wesentliches Zuzugsmotiv der Erwerbstätigen), attraktive Wohnstandorte (als Standortfaktor für die Erwerbstätigen sowie insbesondere für die „Ruheständler“) sowie eine nutzergerechte und effiziente Infrastruktur. Damit verbunden sind Chancen, die Infrastruktur im Rahmen der Anpassung zu qualifizieren. („In Lösungen denken, nicht in Einrichtungen!“) Dabei sind neben Kommunen, Unternehmen und Infrastrukturträgern die Menschen und ihr bürgerschaftliches Engagement aktiv einzubeziehen. Denn eine bedarfsgerechte und bezahlbare öffentliche Infrastrukturversorgung wird zunehmend auch die Bürgerinnen und Bürger einbeziehen müssen, insbesondere im Zuge der Aktivierung der Potenziale älterer, beruflich und gesellschaftlich erfahrener Menschen. Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung Vernetzung der regionalen Akteure / Träger bleibt somit eine Daueraufgabe.

Das Seminarangebot von InForM finden Sie im Internet unter der Adresse: www.fhvd.de

FHVD - Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung in Schleswig-Holstein - Mozilla Firefox

Datei Bearbeiten Ansicht Gehe Lesezeichen Extras Hilfe

http://www.fhvd.de/inform/index-inform.html

Kostenlose Hotmail Links anpassen Windows

Suchformular

Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung

[Aktuelles] [Fortbildung] [Beratung] [Projekt] [Team] [Anreise] [Forum] [Kontakt]

InForM > Fortbildung drucken

In unserem **Fortbildungsprogramm 2006** finden Sie eine Vielzahl von Seminaren, die unser immer dynamischer werdendes Verwaltungsleben widerspiegeln und Ihnen einen Einblick in die methodische Ausrichtung unserer Arbeit vermitteln.

Wir verstehen unter Fortbildung jene Maßnahmen und Tätigkeiten, die dazu beitragen, die für die aktuelle oder zukünftige Tätigkeit erforderlichen fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen der Beschäftigten weiterzuentwickeln.

Dieses Selbstverständnis spiegelt sich in unserem Fortbildungsangebot mit über 150 Angeboten wider.

Unsere Hauptzielgruppe sind die Beschäftigten aus der öffentlichen Verwaltung. Aber auch Beschäftigte aus der Wirtschaft und Privatpersonen sind in unseren Seminaren herzlich willkommen.

Zukunftsorientierte Fortbildung heißt für uns

- ◆ zielorientiert die Bedarfe ermitteln,
- ◆ Schlüsselkompetenzen vermitteln,
- ◆ auf das Leitbild der lernenden Verwaltung eingehen,
- ◆ Initiatorin für selbstorganisierte Lernprozesse sein,
- ◆ sich als Promotor von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen zu verstehen,
- ◆ den Lerntransfer fördern,
- ◆ neue Medien einsetzen und
- ◆ in Fortbildungscontrollingprozesse eingebunden sein.

Unsere Referenten verfügen über

- ◆ Berufserfahrung
- ◆ Fachkompetenz
- ◆ Pädagogische und soziale Kompetenz

Aufgrund unserer vielfältigen und jahrelangen Kontakte zu Verwaltungen, Unternehmen, Hochschulen sowie selbstständigen Unternehmensberatern sind wir in der Lage, jedes Seminarangebot und jede Beratungsleistung mit

http://www.fhvd.de/fhvd_wa/inform/fortbildung05.php

Der demografische Wandel aus Sicht des Fachbereichs Allgemeine Verwaltung

Silke Lautenbach

Dekanin des Fachbereiches Allgemeine Verwaltung

Der demografische Wandel – die quantitativen und altersstrukturellen Veränderungen in der Bevölkerung – rückt schonungslos in das Bewusstsein der Verantwortlichen von Verwaltung und Politik. Schon deutlich am zeitlichen Horizont sichtbar, zeigt sich das neue Gesicht unserer zukünftigen Bevölkerung: es wird schrumpfen und es wird älter. Manche mögen zwar noch hoffen, dass all die wissenschaftlichen Hochrechnungen sich nicht realisieren werden, z.B. durch große Zuwanderungswellen, doch selbst bei optimistischer Betrachtung bleiben die erkannten Fakten bestehen und damit die Notwendigkeit auf die demografischen Herausforderungen zügig zu reagieren.

Welche Bedeutung hat der demografische Wandel aber für den Fachbereich Allgemeine Verwaltung? Gibt es überhaupt Handlungsmöglichkeiten?

Für den Fachbereich gibt es mehrere Betrachtungsebenen: So gilt es zum einen, die heutigen Studierenden auf neue Aufgaben in der Zukunft vorzubereiten, zum anderen aber muss sich der Fachbereich bzw. die Hochschule selbst den sich verändernden Rahmenbedingungen anpassen.

Nun, was muss den Studierenden auf den Weg in ihre Verwaltungszukunft mit gegeben werden? Welche „neuen“ Kompetenzen brauchen sie? Die Antworten auf diese beiden Fragen erschließen sich aus den sich wandelnden Anforderungen des öffentlichen Dienstes. Für Schleswig-Holstein werden folgende Szenarien vorausgesagt:

Die Einwohnerzahlen werden sich je nach Region unterschiedlich entwickeln: während der Norden diesbezüglich stagniert, geht die Bevölkerung laut der Hochrechnungen in den Randgebieten zurück. Im Süden und im so genannten „Hamburger Speckgürtel“ steigen die Einwohnerzahlen vor allem bei den Älteren. Durch diese bevölkerungsstrukturelle „Umschichtung“ sind die öffentlichen Verwaltungen einem immer stärker werdenden interkommunalen Standortwettbewerb ausgesetzt. Der Erfolg in diesem hängt davon ab, inwieweit sie die vorhandenen Potenziale im Tourismus nutzen und ausbauen können, wie sie den Strukturwandel bei den angesiedelten Unternehmen unterstützen und begleiten können und wie ihre Familienförderung vor Ort aussieht. Des Weiteren müssen sich die Kommunen überlegen, welche Leistungen sie einer älter werdenden Bürgerschaft anbieten. So gilt es neue „Produkte“ zu entwickeln und moderne Formen von Beratungsdienstleistungen, wie beispielsweise das „rollende Rathaus“ oder einen Bürgerladen. Auch die Implementierung von e-Government ist eine zukunftsorientierte Aufgabe.

Für die Verwaltungsbeamtinnen und –beamten der Zukunft heißt es also, über das althergebrachte Verwalten der Bürgerschaft hinaus, kreativ Potenziale, Chancen und „Marktlücken“ erkennen zu können, die ihre Kommune erfolgreich machen. Die Spielräume bei den kommunalen Finanzen werden enger und bei steigenden Sozialausgaben bedeutet das, dass Verantwortliche in den Verwaltungen immer strategischer und langfristiger ihre Planungen gestalten müssen. Dafür ist eine ausgeprägte Dienstleistungsorientierung notwendig und die Fähigkeit, auch betriebswirtschaftlich bzw. marktwirtschaftlich in globalen Zusammenhängen zu denken. Ohne zufrieden stellende Kompetenzen in der Informationstechnologie und ohne eine hohe generelle Methodenkompetenz, die Interdisziplinarität befördert, wird es schwer fallen, die Verwaltungen zukunftssicher umzustrukturieren. Aber die wichtigsten Kompetenzen der Zukunft liegen noch mehr als heute im persönlichen und sozialen Bereich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung werden die sozialen Bedürfnisse vor allem der älteren und alten Bürgerinnen und Bürger verste-

hen und die Fähigkeit haben müssen, darauf entsprechend eingehen zu können. Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeiten, Techniken der Moderation und Vermittlung und eine wirkliche Dienstleistungsbereitschaft sind die Schlüsselqualifikationen der Zukunft.

Was kann das Fachhochschulstudium leisten? Der Fachbereich Allgemeine Verwaltung hat eine Studienreform hinter sich und mit der Bachelorisierung eine weitere vor Augen. Durch die Einführung der Studienschwerpunkte und Modularisierung des Hauptstudiums hat sich die Ausbildung weg von linearem Fächerlernen hin zu interdisziplinären, lösungsorientierten Lernen gewandelt. Verstärkt betriebswirtschaftliche Inhalte in Kombination mit öffentlicher Finanzwirtschaft und Doppik machen fit für eine weniger verwaltungstechnokratische Zukunft. Rhetoriktrainings- und Konfliktmanagementseminare geben den Studierenden schon während des Studiums Techniken und Fertigkeiten an die Hand, die diese dann in ihrer Verwaltungspraxis ausbauen können.

So weit, so gut. Aber die Zukunft wird nicht nur neue Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung stellen, sondern auch an ein effektives Personalmanagement in den Verwaltungen des öffentlichen Dienstes. Wird es ausreichend Nachwuchskräfte geben? Wie wird die vorhandene Mitarbeiterschaft weiterqualifiziert und für den demografischen Wandel fit gemacht? Diese weiterführenden Fragen beziehen sich auf die zukünftigen sich wandelnden Rahmenbedingungen für den Fachbereich Allgemeine Verwaltung. So wird in vielen Szenarien des demografischen Wandels prognostiziert, dass die Zahl der Studienberechtigten bis im Jahre 2009 noch ansteigt, danach aber sinkt. Hochschulen geraten in einen Standortwettbewerb, Unternehmen werden um gute Nachwuchskräfte konkurrieren und auch die Attraktivität eines Arbeitsplatzes im öffentlichen Dienst kommt auf den Prüfstand. Die Personalpolitik der Dienststellen muss sich dessen bewusst sein und rechtzeitig ihre Personalplanung strategisch darauf abstellen. Der Fachbereich, als Teil einer internen Fachhochschule, die im engen Verbund mit den Dienstherren ausbildet, hat den Wunsch und sieht sich in der Pflicht, die Kommunalverwaltungen und die Landesverwaltung im Interesse einer leistungsfähigen Verwaltung von Morgen diesbezüglich zu unterstützen. So gesehen kann der demografische Wandel ein Motor sein, für eine innovative Verwaltung in der Zukunft.

Impressum

TRANSFER

Die Zeitschrift *TRANSFER* erscheint zweimal im Jahr und wird an alle Kommunen Schleswig-Holsteins und andere Interessierte und Beteiligte der Verwaltungsreform verteilt.

Redaktionsschluss für die nächste Ausgabe ist der
15. April 2006.

Herausgeber: Fachhochschule für Verwaltung
und Dienstleistung
InForM
Redaktion: Karin Peters
Cordula Kaup
Gabriele Bischof

Anschrift: FHVD
InForM
Rehmkamp 10
24161 Altenholz
Tel.: (0431) 3209-118
Fax:(0431) 3209-117
Inform@fhvd.de
www.fhvd.de
www.informdoku.de

Design: Marion Jahnke
Titelfoto: Marion Jahnke
Druckerei: Breitschuh & Kock GmbH

Nachdruck und Vervielfältigung jeder Art nur mit Zustimmung der Redaktion.



InForM

Foto | photocase.com

EIN GUTES NEUES JAHR ...

... WÜNSCHT IHNEN DAS INFORM-TEAM!