



| BertelsmannStiftung

**Demographietraining Modul 2 im Berliner Bezirk
Tempelhof-Schöneberg:**

**Strategische Steuerung im demographischen
Wandel & Handlungskonzepte**

Trainerin: Kerstin Schmidt

Zukunft erkennen und gestalten

„Die beste Möglichkeit, die Zukunft vorherzusagen,
ist, sie zu gestalten.“

Peter Drucker



Ziele des Demographietrainings am 9.11.2007:

- Strategische Steuerung des demographischen Wandels thematisieren
- Konkrete Handlungsansätze anderer Kommunen kennen lernen
- Stärken und Schwächenanalyse für ausgewählte Themenbereiche durchführen
- Chancen und Risiken für die Zukunft benennen
- In Zielen denken lernen, Zielpyramide erproben
- Stand der Datenerhebung reflektieren
- Gemeinsame Weiterarbeit am Thema Demographie im Bezirk Tempelhof-Schöneberg vorantreiben



Ständiger Wechsel von Input, Arbeitsgruppen, Methodentraining und Reflexion

Ablauf

Vormittag:

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

Mittagessen: 12.30 – 13.15 Uhr

Nachmittag:

- Stand der Datenerhebung, Herr Simon
- Veränderungsprozesse gestalten
- In Zielen denken lernen

Ende des Trainings: 16 Uhr

Reflexion Training am 9. Oktober 2007

Wem haben Sie vom Training berichtet?

Wichtige Themen aus Sicht der Gesprächspartner?!

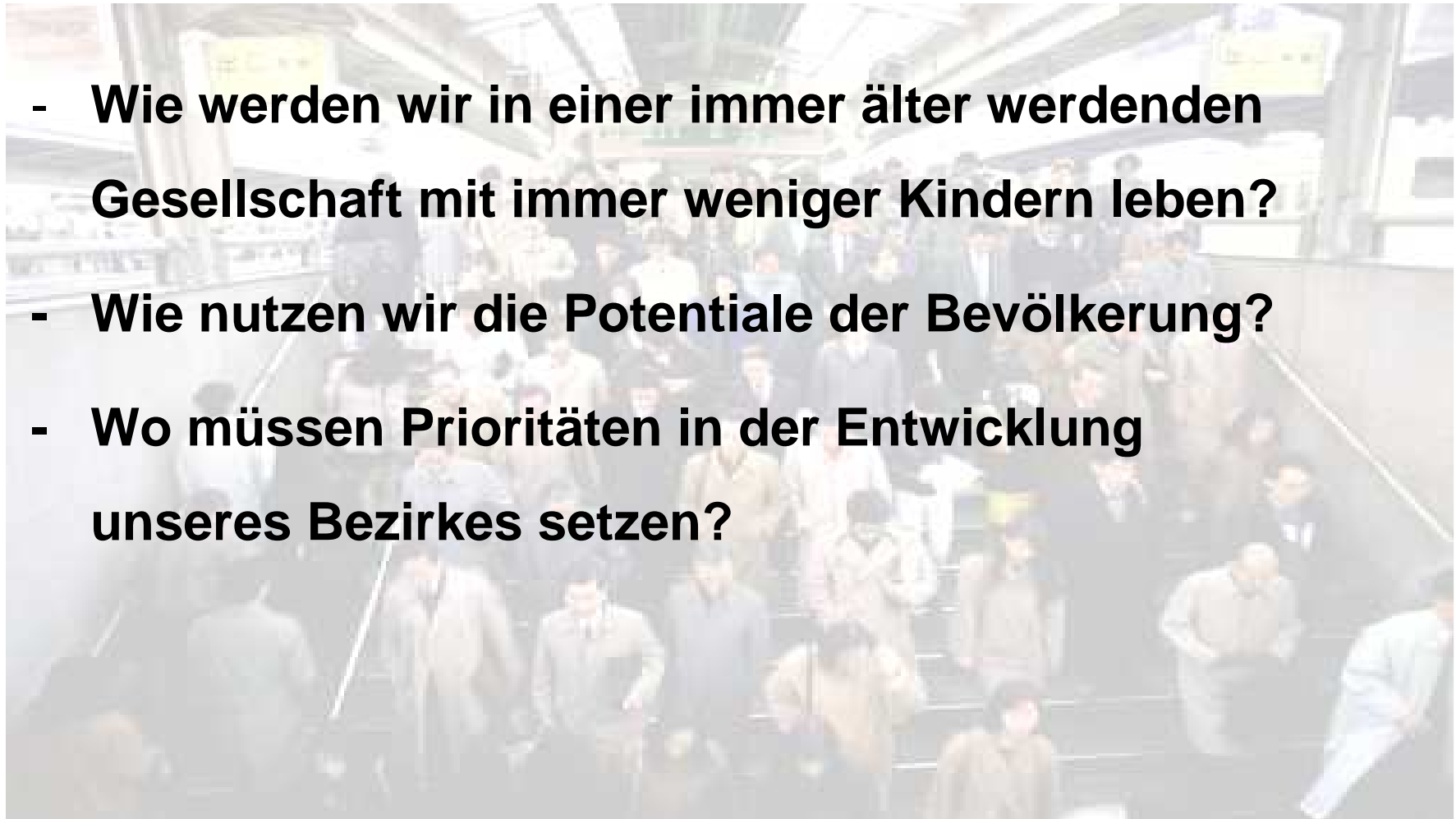
Woran werden Sie in 10 Jahren erkennen, dass sich das Engagement des Bezirkes Tempelhof-Schöneberg gelohnt hat?

Stellen Sie sich in einem großen Innen- und einem großen Außenkreis auf und diskutieren Sie mit Ihrem gegenüber!

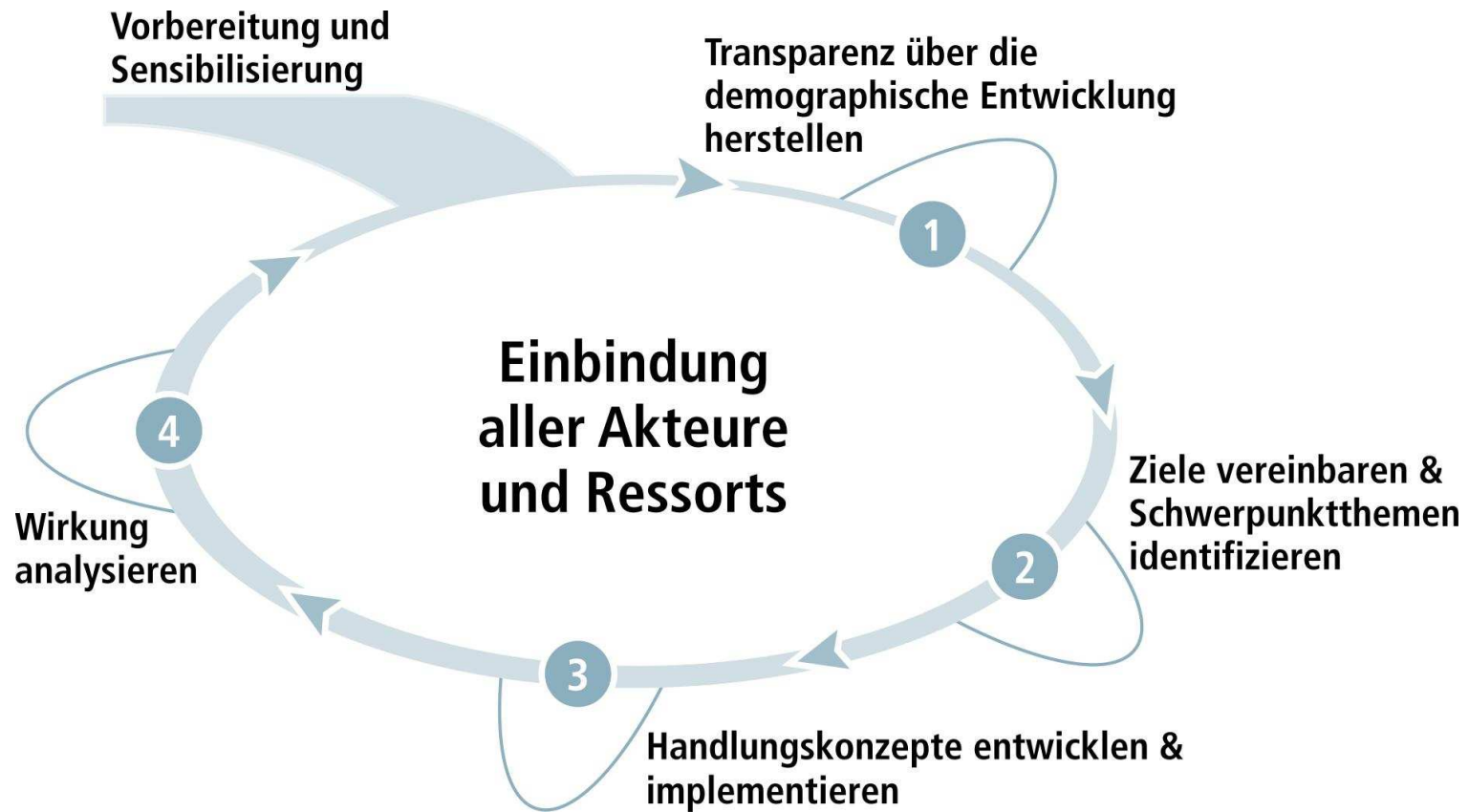
Strategische Steuerung im Demographischen Wandel & Handlungskonzepte

Strategisches Management im demographischen Wandel

...



- **Wie werden wir in einer immer älter werdenden Gesellschaft mit immer weniger Kindern leben?**
- **Wie nutzen wir die Potentiale der Bevölkerung?**
- **Wo müssen Prioritäten in der Entwicklung unseres Bezirkes setzen?**

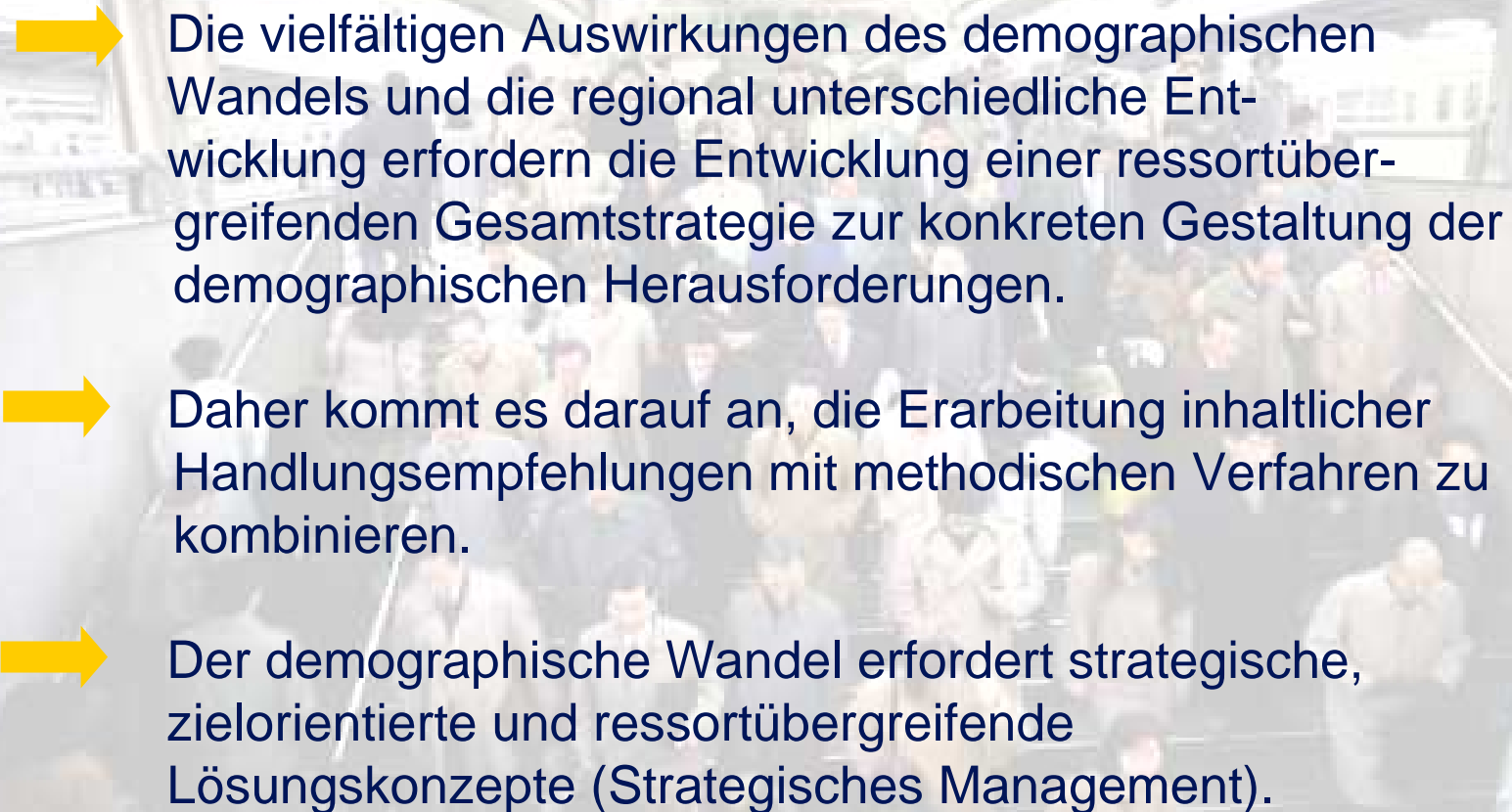


Fragestellungen Strategisches Management

- Wie können wir die Lebensqualität auf kommunaler Ebene sichern und weiterentwickeln?
- Welche Themen müssen wir heute aufgreifen, damit unsere Kommune zukunftsfähig bleibt?
- Welche langfristigen Konzepte für die Stadt-/ Kreisentwicklung sind Erfolg versprechend?

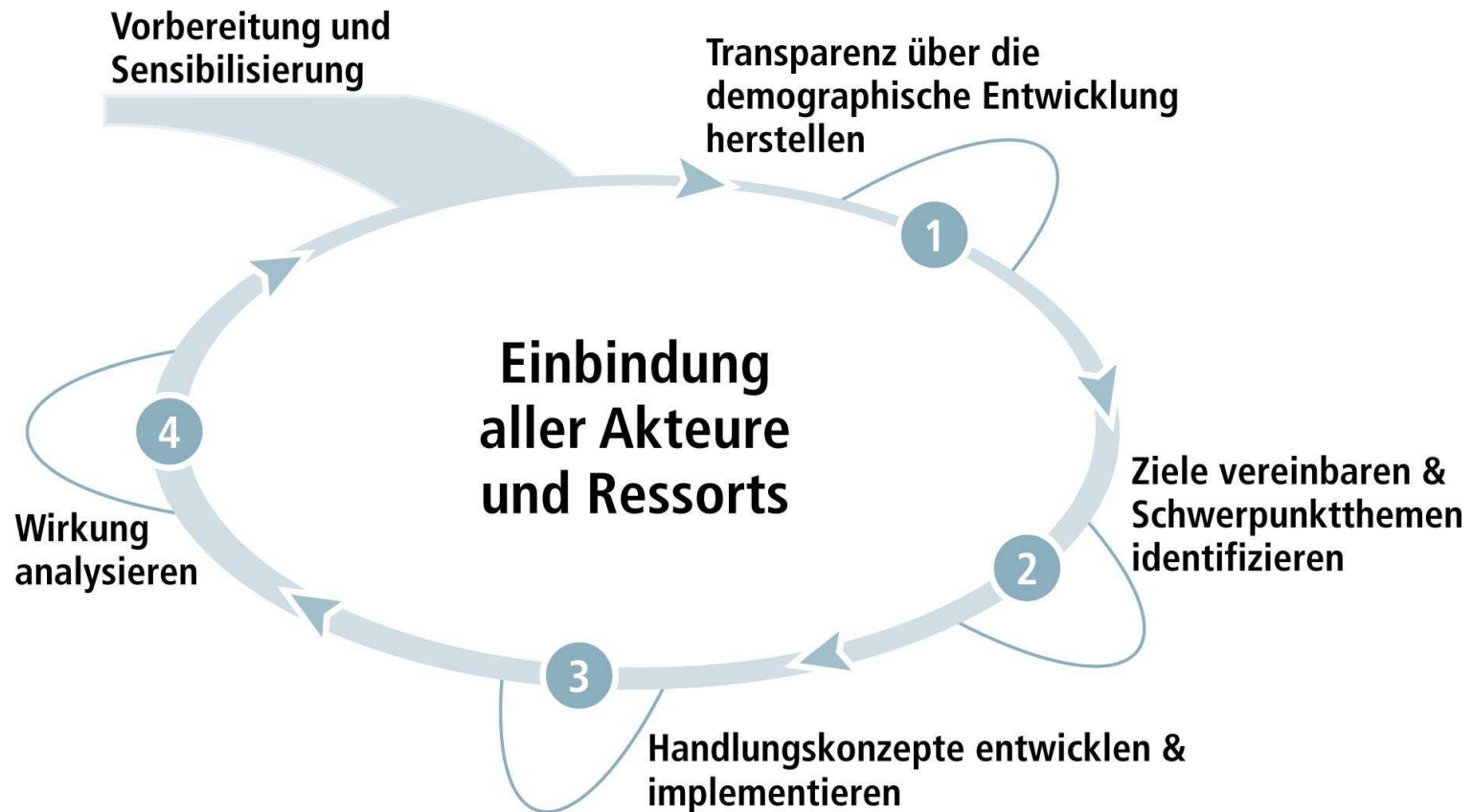


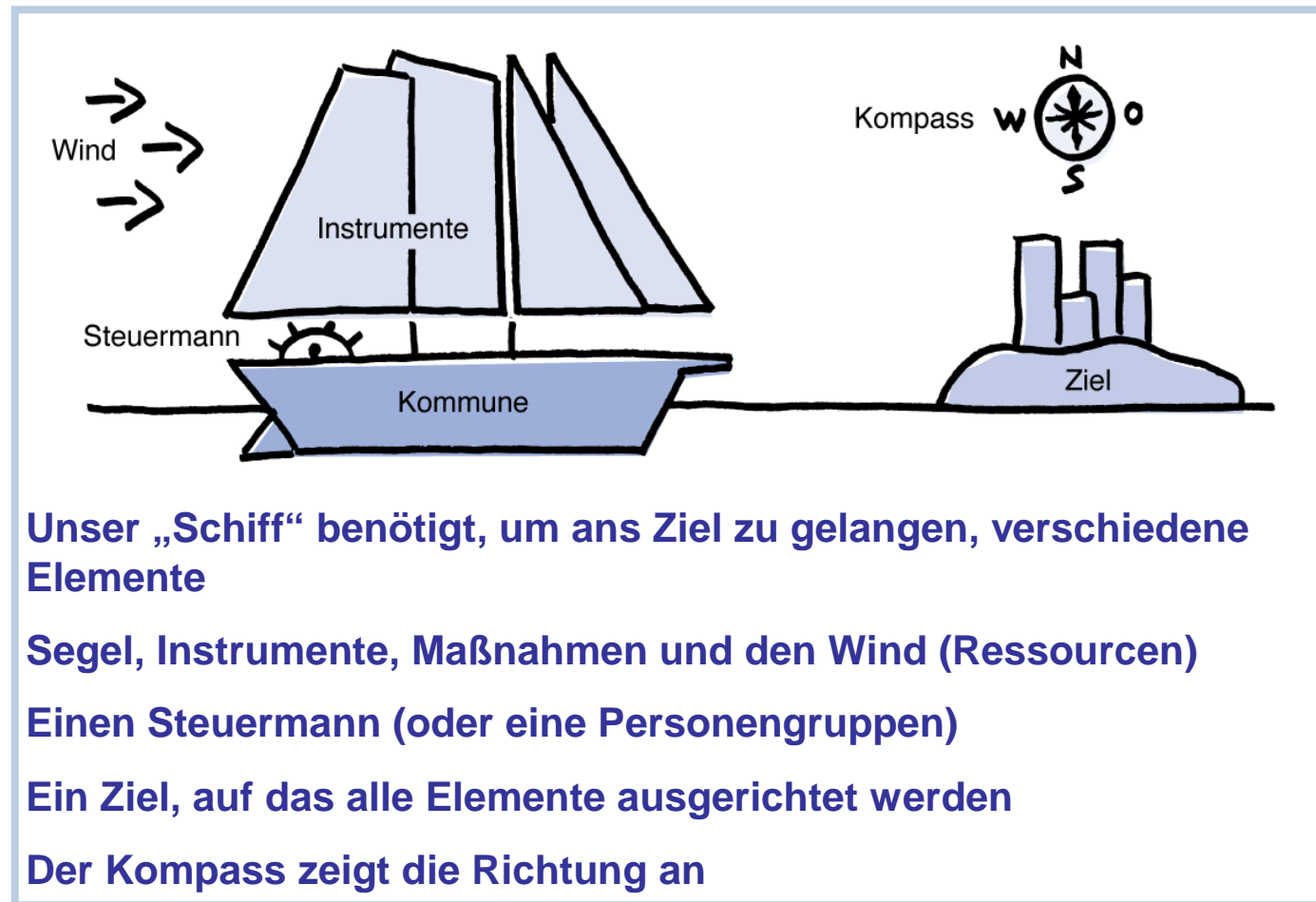
Ausgangsthese

- 
- ➔ Die vielfältigen Auswirkungen des demographischen Wandels und die regional unterschiedliche Entwicklung erfordern die Entwicklung einer ressortübergreifenden Gesamtstrategie zur konkreten Gestaltung der demographischen Herausforderungen.
 - ➔ Daher kommt es darauf an, die Erarbeitung inhaltlicher Handlungsempfehlungen mit methodischen Verfahren zu kombinieren.
 - ➔ Der demographische Wandel erfordert strategische, zielorientierte und ressortübergreifende Lösungskonzepte (Strategisches Management).



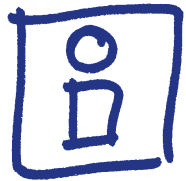
Strategische Steuerung ist die langfristig angelegte und nachhaltige (politische) Steuerung einer Kommune. Grundlage ist ein strategisches Berichtswesen, das Aufschluss über das Erreichen von Zielen zulässt, die sich Rat, Verwaltung und Bürgerschaft gesetzt haben.



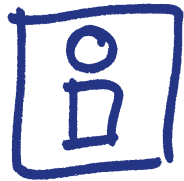




Was nützen Segel, Steuermann und Ziel, wenn der Kompass fehlt?



Die zentrale Frage lautet: **Was wollen wir erreichen, welche WIRKUNGEN wollen wir erzielen?**



Eine Kommune mit funktionierendem strategischem Management

**hat klare Ziele,
misst diese mit geeigneten Indikatoren,
kann die Zielerreichung systematisch überprüfen,
den Weg zum Ziel anhand von Messgrößen beobachten,
auf Abweichungen reagieren
um so letztlich „sicher“ ins Ziel kommen.**



6 konkrete kommunale Handlungsfelder

1. **Infrastrukturen** wandelbar machen
2. **Siedlungen** und Standorte an veränderte Nachfrage anpassen
3. Lebenslanges Lernen und altersgerechte **Arbeitswelt** fördern
4. **Neubürger** integrieren
5. **Kinderfreundliches** Lebensumfeld bieten
6. **Öffentliche Dienstleitungen** an veränderten Bedarf anpassen



Zukunft erkennen und gestalten

Fünf Fragen

1. Welche Veränderungen kommen in den nächsten 5 bis 10 Jahren auf unsere Kommune zu?
2. Welche Chancen stecken für unsere Kommune in diesen Veränderungen?
3. Welche Herausforderungen und Risiken stecken in diesen Veränderungen?
4. Wie kann und soll unsere Kommune in 5 bis 10 Jahren aussehen?
5. Was müssen wir jetzt dafür tun?

Wozu dient strategische Steuerung?

Vier Vorteile

1. Die Strategie gibt die Richtung vor
2. Die Strategie bündelt Aktivitäten
3. Die Strategie definiert die Organisation
4. Die Strategie sorgt für Beständigkeit

Drei kreative Strategien:

1. Querdenken

2. Hinein-Denken

3. Vor-Denken

Drei kreative Strategien zur Inspiration:

- 1. Querdenken:**
 - Wer tut Ähnliches wie wir – aber besser?**
 - Welche Kreise haben andere Lösungen gefunden?**
 - Wie würden andere Kulturen das Problem lösen?**
 - Wie löst die Natur das Problem?**
 - Welche Regeln müssen wir brechen?**

- 2. Hinein-Denken:**
 - Kennen wir die Zielgruppen?**
 - Welche Bedürfnisse haben Familien mit Kindern?**
 - Stellen wir die richtigen Fragen?**
 - Sehen wir die Herausforderungen mit den Augen des anderen?**

Drei kreative Strategien zur Inspiration:

3. Wege des Vor-Denkens:

Große Schwester: Wie entwickeln sich große Städte?

Kleine Schwester: Wie löst Holland das Problem?

Wirtschaft: Wie entwickelt sich die moderne Arbeitswelt?

Brauchen wir zukünftig noch Büros?

Demographischer Wandel: Welche Vorsorge müssen wir treffen?

Wie werden wir leben, wenn 50 % der Bevölkerung über 50 Jahre alt sind? Bleiben die heute 20-Jährigen in unserer Region?

Kriterien kommunalpolitischen Erfolges ändern sich

Historischer Rückblick

Mitte des 19. Jahrhunderts - Vorhandensein von Bodenschätzen als das zentrale Kriterium für die Ansiedelung von Unternehmen und damit die Bereitstellung von Arbeitsplätzen. Am Beispiel der Kohle kann dies – Aufstieg und Niedergang – gut im Ruhrgebiet nachvollzogen werden.

Nach dem 2. Weltkrieg - Verkehrsanbindung als zentrales Wirtschaftsförderungskriterium auf. Dort wo Schienen, Wasserstraßen und/oder Autobahnanschlüsse günstig waren, wurden Gewerbesiedlungen geplant. Das Möbelhaus IKEA mag als Beispiel dienen.

Heute - im Zeitalter der elektronischen Kommunikation und der virtuellen Vernetzung - gewinnen weiche Standortfaktoren an Bedeutung für die unternehmerische Ansiedlungsentscheidung: Kultur, Freizeit, Gesundheit, Bildung, Familie.

.

Demographischer Wandel: Mindestens 10 zentrale Handlungsfelder auf kommunaler Ebene ...



Beispiele aus der kommunalen Praxis:

www.demographie-konkret.de

Kita Minimax der von-Laer-Stiftung in Bielefeld

Bielefelder Wohnungsbaugesellschaft

Kita Schnabenhorst, Emden

Beginenhof, Schwerte

Strategisches Gesamtkonzept: Stuttgart, Landkreis Osnabrück

Evangelisches Gymnasium Bismarck, Gelsenkirchen

Handlungsfelder I

Kinder- und Familienfreundlichkeit

- Versorgungsquote in der Betreuungskette weiter ausbauen – Durchgängige, verlässliche und flexible Betreuungsstrukturen
- Stärkere Einbeziehung ehrenamtlichen Engagements:
 - Schlummernde Potenziale: aktive Senioren, Studierende
- Beratungsangebote für Familien – gute Freizeitangebote
- Integrierte Angebote für Familien:
 - Vernetzung von Schule, Jugendhilfe und Gesundheit
- qualitativvolles Bildungsangebot, Qualifizierung der Erzieherinnen
- spezielle Förderung von Kindern aus sozial benachteiligten Familien
- Trend zur Suburbanisierung schwächt sich ab. Familien WÜRDEN gern in der Stadt wohnen, wenn ...
- attraktiver und bezahlbarer Wohnraum in der Innenstadt

Handlungsfelder II

Zukunftsorientierte Seniorenpolitik...

... ist auch ein Stück Familienpolitik!

- Starke Alterung bis 2020:
 - Potenziale für ehrenamtliches Engagement nutzen
 - „Aktiv bleiben im Beruf“ unterstützen (gleitender Übergang)

- Wohnen und Leben im Alter neu denken:
 - Wohnungsbestände älter werdender Menschen (um-)nutzen: adäquate Umzugsmöglichkeiten schaffen
 - Mehrgenerationenhäuser, z. B. in Uni-Nähe
 - Austausch zwischen den Generationen fördern!

Handlungsfelder III

Zukunftsorientierte Seniorenpolitik...

... ist auch ein Stück Wirtschaftsförderung!

- Pflegeinfrastruktur für Hochbetagte: Bedeutung für Arbeitsmarkt
- Seniorenwirtschaft: Neues Feld der Wirtschaftsförderung

Aktive Siedlungspolitik betreiben

- Innenentwicklung vor Außenentwicklung!
- Steuerungsmöglichkeiten der städt. Wohnungsbaugesellschaften oder Genossenschaften nicht aus der Hand geben!
- Flächensteuerung (Wohnungsbau) ist ein Integrationsinstrument!
- Neue Wohnformen: „scheidungsfähige“ Häuser

Handlungsfelder IV

Integrationspolitik und Vermeidung von Segregation

These:

Die Integrationspolitik von heute ist das zentrale Handlungsfeld, das – in 20 Jahren – über Wohl und Wehe der großstädtischen Lebensfähigkeit entscheidet.

Zentrale Stellschrauben:

- Bildung und Sprache (gezielte Angebote für Migranten, Deutschpflicht in Schulen)
- Partizipation und Einbindung von Akteuren, Organisationen
- Wohnen und Quartiergestaltung

Eine grundsätzliche Frage ...

Welche Strategie verfolgt der Bezirk Tempelhof-Schöneberg grundsätzlich?

1. Wachstum
2. Stabilisierung
3. Schrumpfung

Eine Strategie der 2 Wege ist notwendig ...

Regionale und kommunale Unterschiede erfordern die Entwicklung ortsspezifischer Strategien:

1. Anpassungsstrategie

Reaktion auf die Auswirkungen des demographischen Wandels, z. B. Rückbau von Infrastruktur

2. Präventionsstrategie

Vorsorgliche Abdämpfung der Auswirkungen, z. B. Förderung der Kinder- und Familienfreundlichkeit

In der Praxis wird ein ausbalancierter Politik-Mix notwendig sein.

**Die Vielfalt des demographischen Wandels
erfordert ein ressortübergreifendes,
prozessorientiertes Gesamtkonzept
mit klarer Prioritätensetzung.**

Strategische Partnerschaften eingehen - Kommunales Know-How bündeln



Methodenbuffet – Umsetzung braucht Methode

5 Zukunftsfragen

3 Strategien

Vor-Denken,
Hinein-Denken
Quer-Denken

Zielpyramide

SWOT-Analyse

Szenario-Technik

Zielgruppen-Workshops

Zukunftskonferenz

Open Space

Förderliche Bedingungen

Die Motivation zur Teilnahme wird erleichtert durch:

- thematische Konkretetheit und Begrenzung,
- den temporären Charakter der freiwilligen Verpflichtung und
- Arbeiten in kleinen, überschaubaren Gruppen, in der sich jeder und jede wahrgenommen und wertgeschätzt fühlt.

Übung: SWOT-Analyse

Entwickeln Sie an verschiedenen Handlungsfeldern eine SWOT-Analyse.

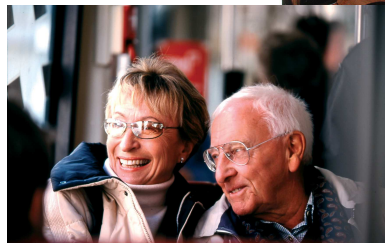
1. Welche Stärken möchten Sie absichern?
2. Wo sind Schwächen, die Sie bearbeiten müssen?
3. Wo möchten Sie vermutete Chancen wahren?
4. Welche möglichen Risiken müssen Sie berücksichtigen und entsprechende Maßnahmen erarbeiten?

Schreiben Sie Ihre wichtigsten Aussagen der Reihe nach auf.

Handlungsfelder:

- I. Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung (Kooperation)
- II. Integration von Menschen mit Migrationshintergrund
- III. Kinder- und Familienfreundlichkeit
- IV. Bildung: Qualität der Schulen als Standortfaktor
- V. Wohnen und Leben im Alter

Themen der SWOT-Analyse heute



Tisch 1: Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung/ Kooperation

Tisch 2: Integration von Menschen mit Migrationshintergrund

Tisch 3: Kinder- und Familienfreundlichkeit

Tisch 4: Bildung: Qualität der Schulen als Standortfaktor, lebenslanges Lernen, Bildung von Anfang an

Tisch 5: Wohnen und Leben im Alter, generationsübergreifend

Themen an den Tischen

Wohnen und Leben im Alter

Tisch 5

Bildung: Qualität der Schullandschaft

Tisch 4

Wirtschaftsförderung

Tisch 1

Integration

Tisch 2

Kinder- und Familienfreundlichkeit

Tisch 3

Die SWOT - Analyse

| | | |
|--|--|---|
| <p>Innen-Perspektive</p> <p>IST-Situation</p> <p>...</p> | <p>Stärken (Strength)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>...</p> | <p>Schwächen (Weakness)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>...</p> |
| <p>Außen-Perspektive</p> <p>Zukünftige Trends</p> | <p>Chancen (Opportunities)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> | <p>Risiken (Threats)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> |

SWOT-Analyse: Sie haben 1 Stunde Zeit!

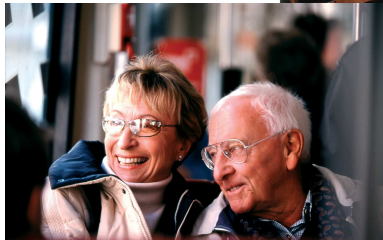
Spielregeln:

**Füllen Sie die Stärken- und Schwächenanalyse konkret aus, d. h.
immer für den Bezirk Tempelhof-Schöneberg!**

- Nicht allgemein!

Vorbei ist vorbei!

In Zielen denken lernen ...



Sie haben die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken für Ihren Bezirk für ausgewählte Handlungsfelder benannt.

Jetzt geht es darum, die Ziele für Ihren Bezirk zu entwickeln.

Übung: Notieren Sie für sich, welche Ziele Sie persönlich in den genannten Zeiträumen erreichen wollen!

1. Innerhalb eines Jahres
2. Innerhalb von drei bis fünf Jahren
3. Lebensziele

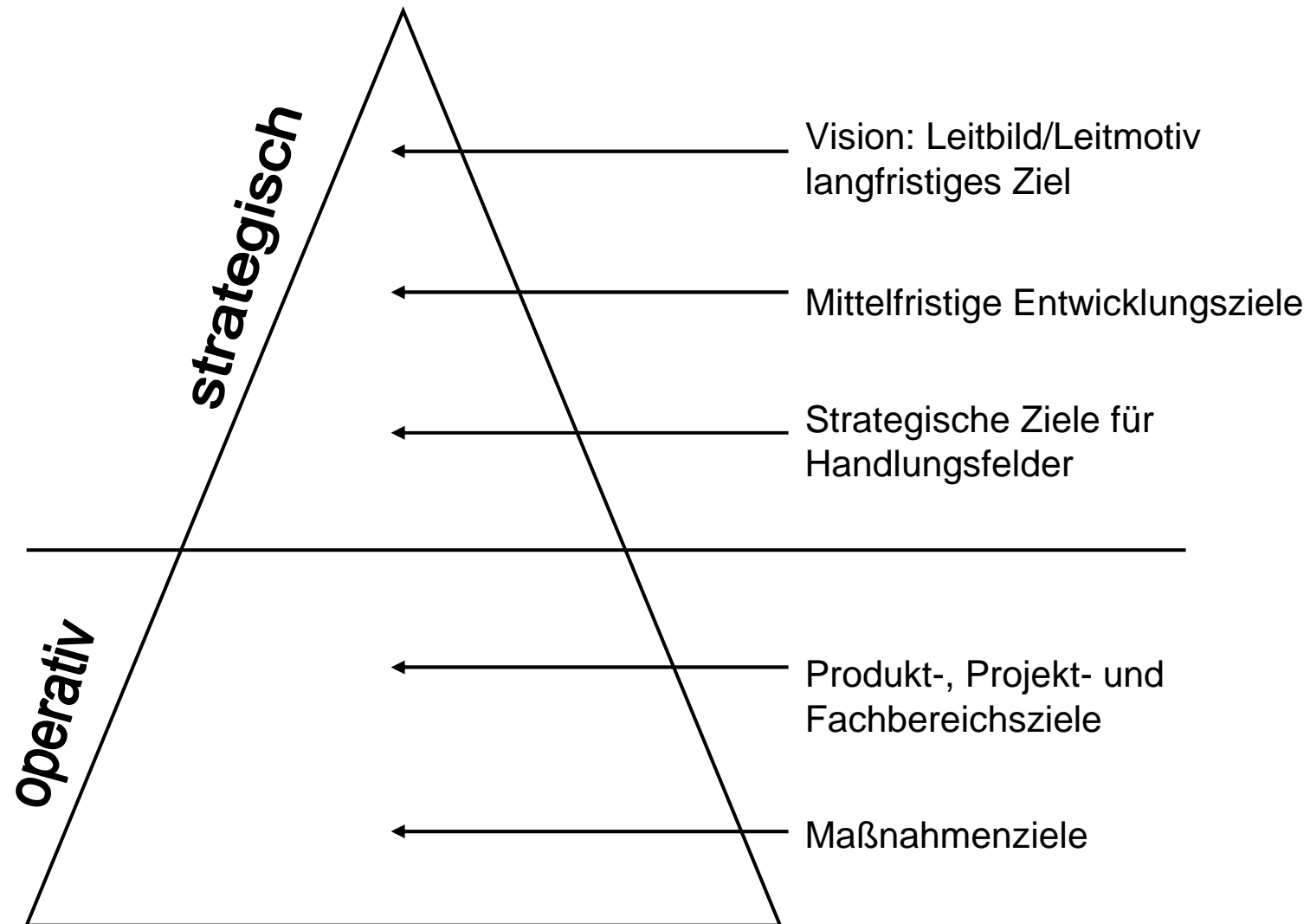
Zielbestimmung – fünf Kriterien

- Formulieren Sie Ihr Ziel positiv!
- Ihr Ziel soll durch eigene Aktivitäten erreichbar sein!
- Sie sollten Ihr Ziel, so wie Sie es formuliert haben, sinnlich konkret wahrnehmen können!
- Sie sollten den Kontext Ihrer Zielbestimmung beschreiben können!
- Überprüfen Sie Ihr Ziel mit Ihrem Lebensumfeld!

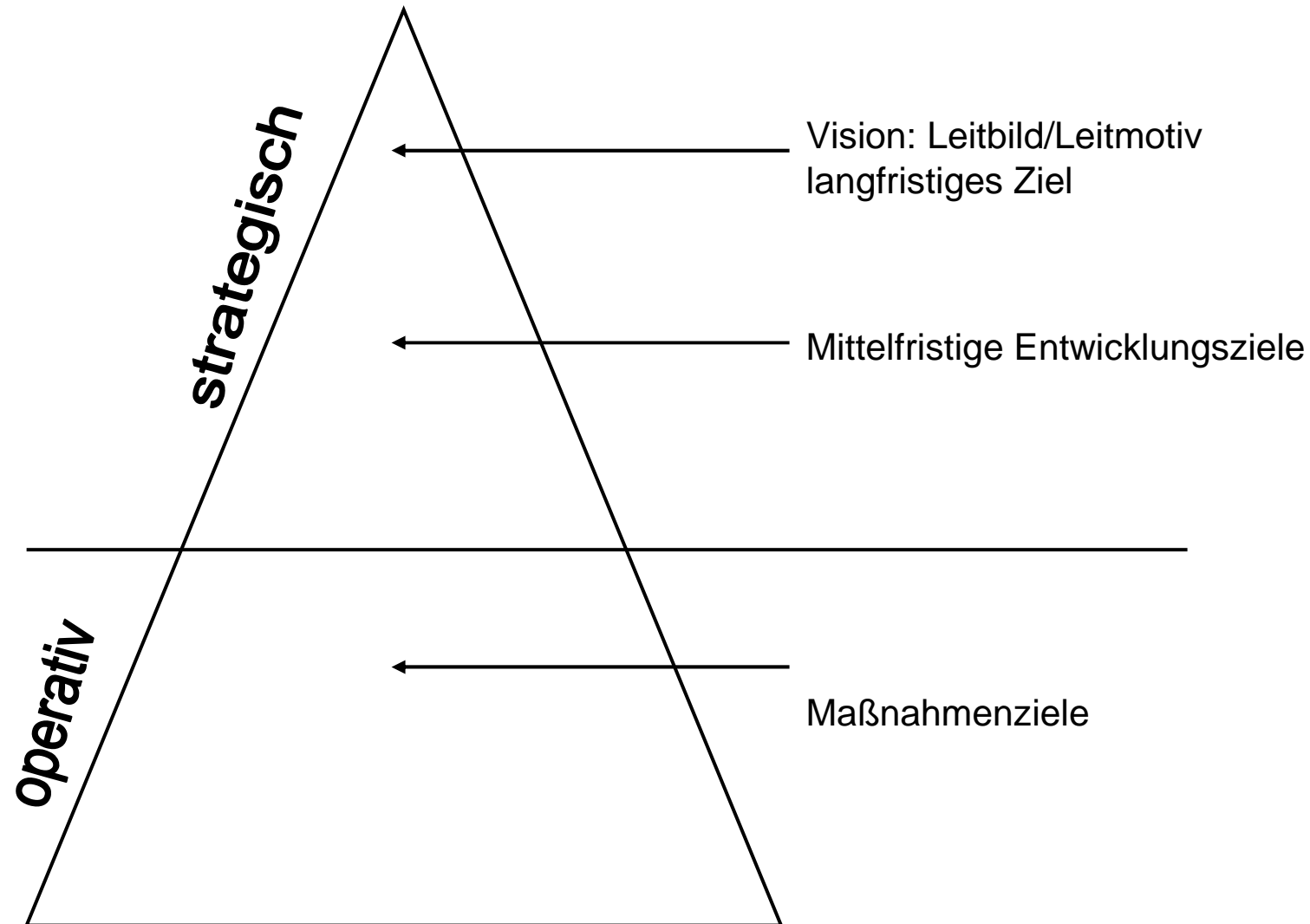
Das SMART - Modell

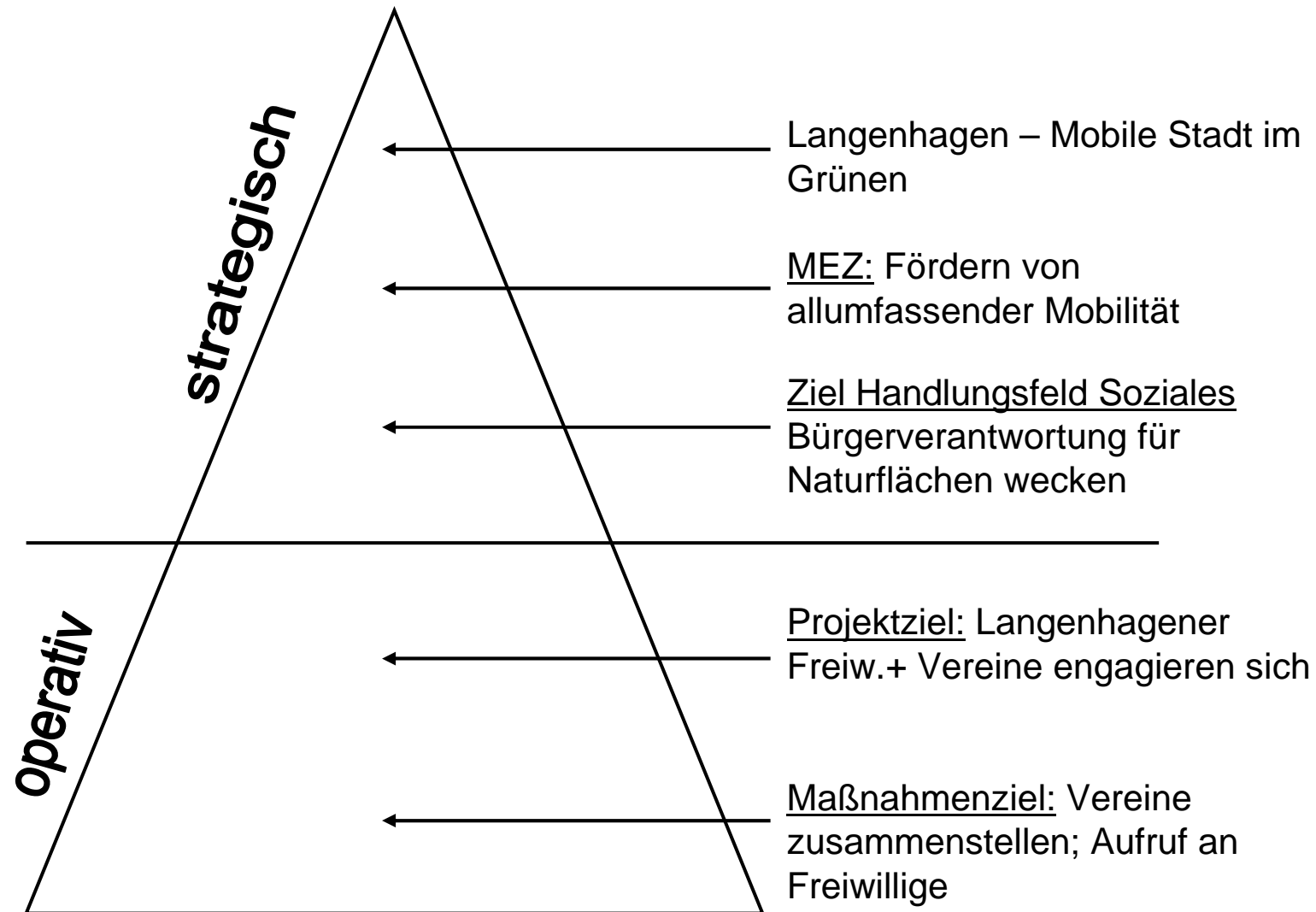
Die SMART-Formel ist eine sehr einprägsame Formel zur Zielüberprüfung. Danach sollten die Ziele „SMART“ sein:

- S** = spezifisch konkret
- M** = messbar
- A** = angemessen und attraktiv
- R** = realistisch und (selbst) realisierbar
- T** = terminiert

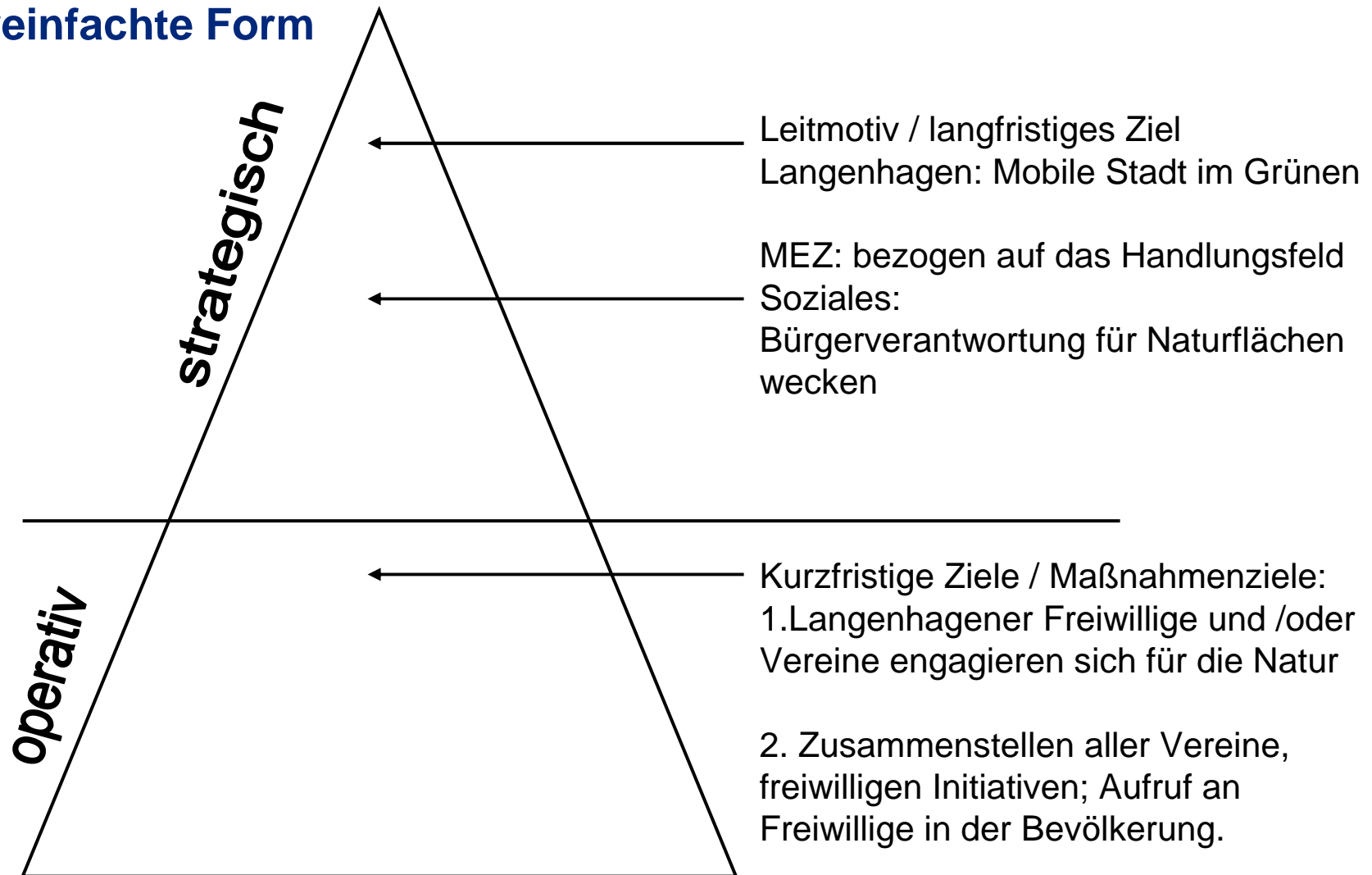


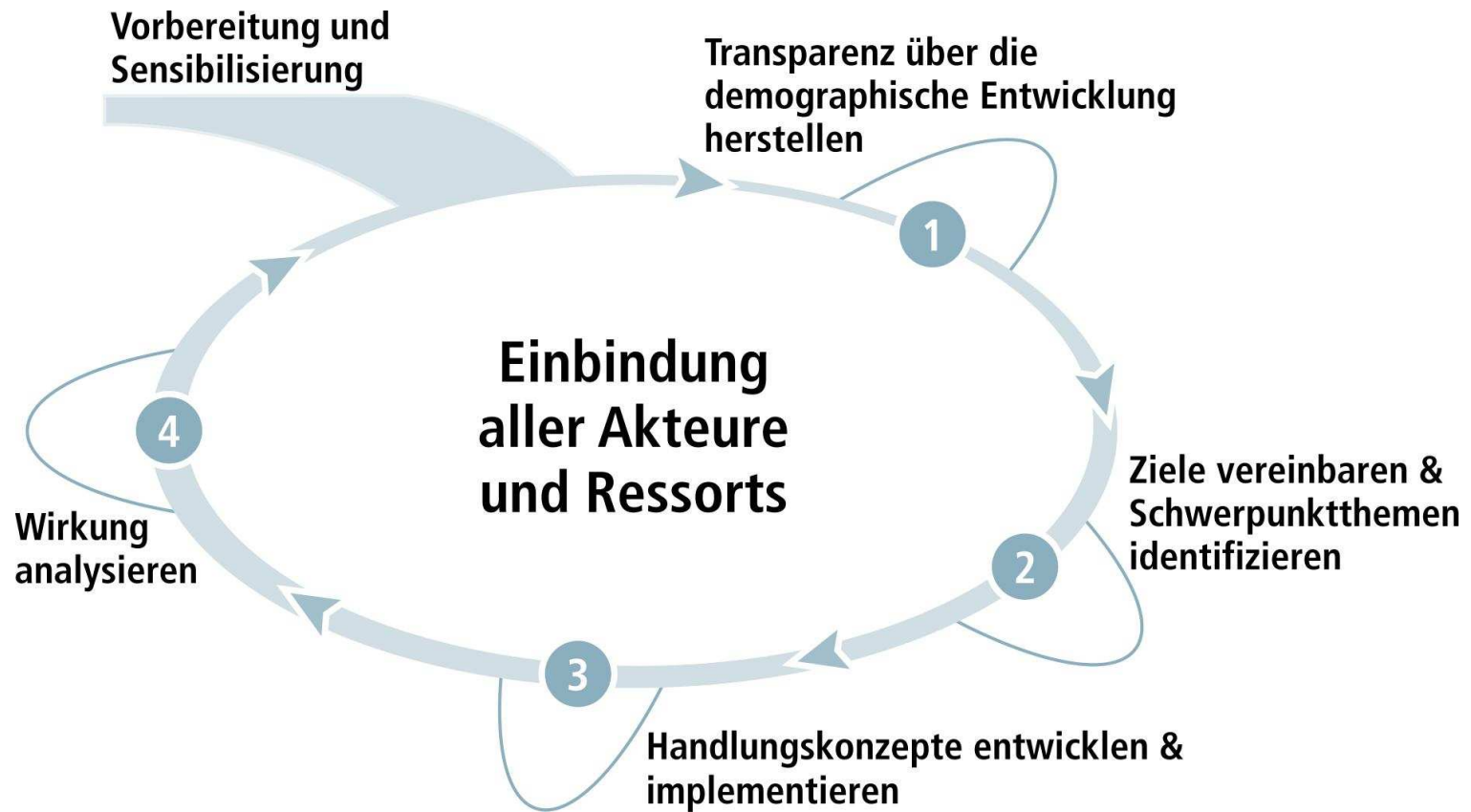
Vereinfachte Form der Zielpyramide





Vereinfachte Form





Konkrete Umsetzung in IHRER Kommune

Was muss als nächstes getan werden, damit die Prozesse zur Gestaltung des demographischen Wandels in IHRER Kommune starten oder vorangetrieben werden können?

Was macht

wer

mit wem

ab/ bis wann

Strategieentwicklung im demographischen Wandel

Regionale und kommunale Unterschiede erfordern die Entwicklung ortsspezifischer Strategien:

1. Anpassungsstrategie

Reaktion auf die Auswirkungen des demographischen Wandels, z. B. Rückbau von Infrastruktur

2. Präventionsstrategie

Vorsorgliche Abdämpfung der Auswirkungen, z. B. Förderung der Kinder- und Familienfreundlichkeit

In der Praxis wird ein ausbalancierter Policy-Mix notwendig sein.

Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung des demographischen Wandels

Erfolgreiche Kommunen...

- sehen die prozessorientierte Steuerung als kontinuierlichen und gemeinsamen Lernprozess
- initiieren den Dialog, bringen die Akteure zusammen und geben den Diskussionen Struktur
- finden gute Kommunikationsformen
- fördern den Aufbau lokaler Verantwortungsgemeinschaften
- geben ihren Bürgern Freiraum zum Gestalten
- verstärken die interkommunale Zusammenarbeit
- haben eine starke lokale Führung

Akzeptanz bei Veränderungen

(In Anlehnung an die VAK-Akademie)

Persönliche Risiken

| | | |
|----------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| + | Bremser 40 % III | Widerständler 15% IV |
| - | Promotoren 5% I | Skeptiker 40% II |
| | - | + |
| | Sachliche Risiken | |

Umgang mit Widerstand

1. **Grundsatz:** Lernen, Entwicklung und Veränderung werden immer von Widerständen begleitet.
2. **Grundsatz:** Im Widerstand steckt eine verschlüsselte Botschaft.
3. **Grundsatz:** Das Nichtbeachten von Widerstand führt zu Blockadehaltungen.
4. **Grundsatz:** Gehen Sie mit dem Widerstand und nicht gegen ihn.

Das Geheimnis des Erfolges ist die Umsetzung!

„Wer führen will muss improvisieren können und das Chaos für andere ordnen.“

Dialog, Dialog, Dialog - auf gleicher Augenhöhe mit allen relevanten Akteuren.

Herzlich Willkommen Fehler! Nicht, wer ist schuld, sondern: was funktioniert schon und was können wir daraus lernen?

Datenbezogenes – nicht urteilendes- Feedback:
„Ich habe gehört, gesehen...und das hat bei mir ausgelöst.“

Emotionalität, Kontakt und Begegnung sind wichtige Gegenmittel bei Stress und Konflikten.

Mit gelassener Leidenschaft und hartnäckiger Geduld signalisieren Sie Verlässlichkeit und Zuversicht.

*„Auch aus Steinen,
die in den Weg
gelegt werden,
kann man Schönes
bauen.“*

*Johann Wolfgang
von Goethe*



Gestalten Sie IHRE Chancen!

„Gesund schrumpfen? Weiterwachsen wie bisher?

**Alles Schnee von gestern.
Rückbau und Wachstum sind überholte Begriffe,
es geht um Transformation.**

**Allerdings würde es bei uns schon einer Revolution
gleichkommen, die Realität zur Kenntnis zu nehmen.“**

Beate Schulz-Montag, Berliner Zukunftsforscherin

**➔ Für eine demographiesensible und zukunftsfähige
Steuerung vor Ort!**



| BertelsmannStiftung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!