

**Demographietraining  
der Bertelsmann Stiftung  
im Bezirk Tempelhof-Schöneberg**

Modul 3:  
Handlungskonzepte und  
Strategisches Management  
im Demographischen Wandel

Am 19. Februar 2008  
von 9.00 bis 16.00 Uhr

Ergebnisdokumentation des Trainings

Kerstin Schmidt,  
Demographietrainerin

## Ziele des Trainings

Im Mittelpunkt des dritten Demographietrainings im Bezirk Tempelhof-Schöneberg standen die folgenden Ziele:

- Die Bedeutung der Strategischen Steuerung des demographischen Wandels verdeutlichen
- Den aktuellen Stand der Projektarbeit im Bezirk Tempelhof-Schöneberg darstellen
- Konkrete Praxisbeispiele aus anderen Kommunen vorstellen
- Beteiligungsmöglichkeiten aus dem Bezirk Tempelhof-Schöneberg diskutieren

## Ablauf des Trainings

### Agenda: 19. Februar 2008 – 9.00 bis 16.00 Uhr

1. Begrüßung: BM Herr Band
  2. Einführung in das Programm des heutigen Tages
  3. Der Demographieprozess im Bezirk Tempelhof-Schöneberg, Impulsvortrag zum Stand der Projektarbeit
  4. Gestaltungsstrategien und Handlungskonzepte zum Demographischen Wandel (Praxisbeispiele)
  5. Mittagspause: ca. 12.00 – 12.45 Uhr
  6. Prozessgestaltung und die Einbindung lokaler Akteure
  7. Strategische Steuerung im demographischen Wandel & Budgetplanung
  8. Ausblick: BM Herr Band
- **am Vormittag und am Nachmittag findet zudem jeweils eine 15 minütige Kaffeepause statt** -

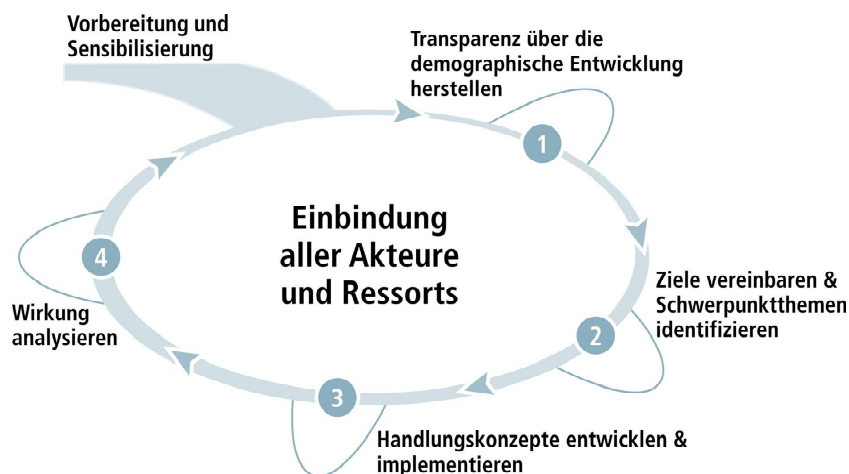
## Teilnehmerliste:

Name	Funktion
Hr. Band	Bezirksbürgermeister FinPersWiFö
Hr. Baudach	LuV Bürgerdienste
Fr. Budzuhn	Wirtschaftsberatung/ -förderung und Europaangelegenheiten
Hr. Claus	Rechtsamt
Hr. Dathe	LuV Schule (entschuldigt)
Fr. Fahnmann	LuV Stadtbibliothek
Hr. Freese	Gesundheitsplanung
Hr. Garske	SE Facilitymanagement
Fr. Gbur	Referentin Controlling
Fr. Glowinski	Fraktion FDP
Fr. Gut	Quartiersmanagement
Hr. Hapel	Dezernent SchulBildKult
Fr. Heinrich	LuV Natur und Umwelt
Fr. Henning	Steuerungsdienst - Org / Qualitätsmanagement
Fr. Hörmann	LUV Soziales - Pflege
Hr. Hopp	LUV GeoVerm
Fr. Dr. Klotz	Dezernentin GesSoz
Hr. Kroll	LuV Planen, Genehmigen, Denkmalsch.
Hr. Mohns	LuV Familie, Jugend und Sport
Fr. Neuhold	Jug Controlling
Fr. Rade	Fraktion Bündnis 90/ Grüne
Hr. Ratzkowski	Fraktion Die Grauen
Fr. Robinson	Fraktion SPD
Fr. Schmidt	Bertelsmann Stiftung
Fr. Schöttler	Dezernentin FamJugSportQM
Fr. Schwedt	Empirica
Hr. Schworck	Dezernent Bürgerdienste, Ordnungsan.
Fr. Dr. Stephan	Leitung Steuerungsdienst
Fr. Ströhl	Leiterin Seniorenbetreuung
Fr. Tank	Integrationsbeauftragte
Fr. Voerster	LuV Sozialamt
Fr. Volk	JugPlan 1
Fr. Wagner	ARGE (entschuldigt)
Fr. Wagner	LuV Planen, Genehmigen, Denkmalsch.
Hr. Zander	Fraktion CDU
Fr. Zwaka	LuV Bildung, Kultur und Seniorenbetreuung

# I Strategische Steuerung im Demographischen Wandel

Den Einstieg in das Seminar stellte der Hinweis auf den Steuerungskreislauf der Bertelsmann Stiftung dar. Er ist die Grundlage zur Gestaltung des demographischen Wandels auf kommunaler Ebene.

BertelsmannStiftung



Seite 5

Jede Kommune steht vor der Herausforderungen, auf zukünftige Entwicklungen und Trends zu reagieren und dabei die folgenden Fragen zu beantworten:

BertelsmannStiftung

## Zentrale Fragen der Strategischen Steuerung:


1. Wie wollen wir im Bezirk Tempelhof-Schöneberg in den kommenden Jahren leben und arbeiten?
2. Welche Herausforderungen und Trends kommen auf uns zu?
3. Wie lassen sich Risiken minimieren und Chancen für Tempelhof-Schöneberg erhöhen?
4. Nach welchem zentralen Leitbild wollen wir uns ausrichten? Wohin wollen wir uns bewegen?
5. Welche Investitionen wollen wir daraufhin in welchen Bereichen tätigen?

Seite 6

In der kommunalen Praxis haben sich die folgenden Strategien zur Gestaltung des demographischen Wandels bewährt.

## 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.**

Erfolgreiche Kommunen haben Zielkonzepte zu Gestaltung des demographischen Wandels entwickelt, für deren Umsetzung konkrete Projekte und Maßnahmen entwickelt wurden.

## 6 konkrete kommunale Handlungsfelder



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



Gemeinsame Arbeitsbasis herstellen:

### **Frage 1:**

**Welche Fragen bewegen mich im Zusammenhang mit dem Demographischen Wandel im Bezirk Tempelhof-Schöneberg aktuell besonders stark?**

- Überwindung des Ressortegoismus
- Förderung von Kindern aus bildungsfernen Familien
- Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund
- Wie kann das Miteinander unterschiedlicher Altersgruppen gefördert werden?
- Was ist mit einsamen hochbetagten Menschen?
- Wie entwickeln sich integrative Wohnformen?
- Wie können wir in Zukunft dem Mangel an Auszubildenden entgegenwirken?
- Wie können wir Jugendlichen mit Migrationshintergrund einbinden? Wie ihre Potenziale nutzen?
- Wie erhalten wir unsere Motivation?
- Wie erreichen wir die Menschen, um die es geht?
- Attraktivitätssteigerung?
- Finanzen und Arbeitskapazitäten vorhanden?
- Alternativen zu Heimen und isoliertem Wohnen (selbstbestimmt!)
- Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um den Wohnort Tempelhof-Schöneberg familienfreundlicher zu gestalten?
- ...dass eine Infrastruktur zur Verfügung steht, die einem im Wandel befindlichen Dienstleistungsangebot der Verwaltung optimal entspricht.
- Sind wir bei dem Thema zu „akteursorientiert“? Demographischer Wandel führt auch zu einer Abnahme der arbeitenden Bevölkerung, deren Bedürfnisse berücksichtigt werden müssen, bzw. zu einer Arbeitsaufnahme durch Personen, die bisher traditionell nicht gearbeitet haben.

### **Frage 2:**

**Welche Ideen habe ich seit dem letzten Training zur konkreten Gestaltung des Demographischen Wandels in unserem Bezirk bekommen?**

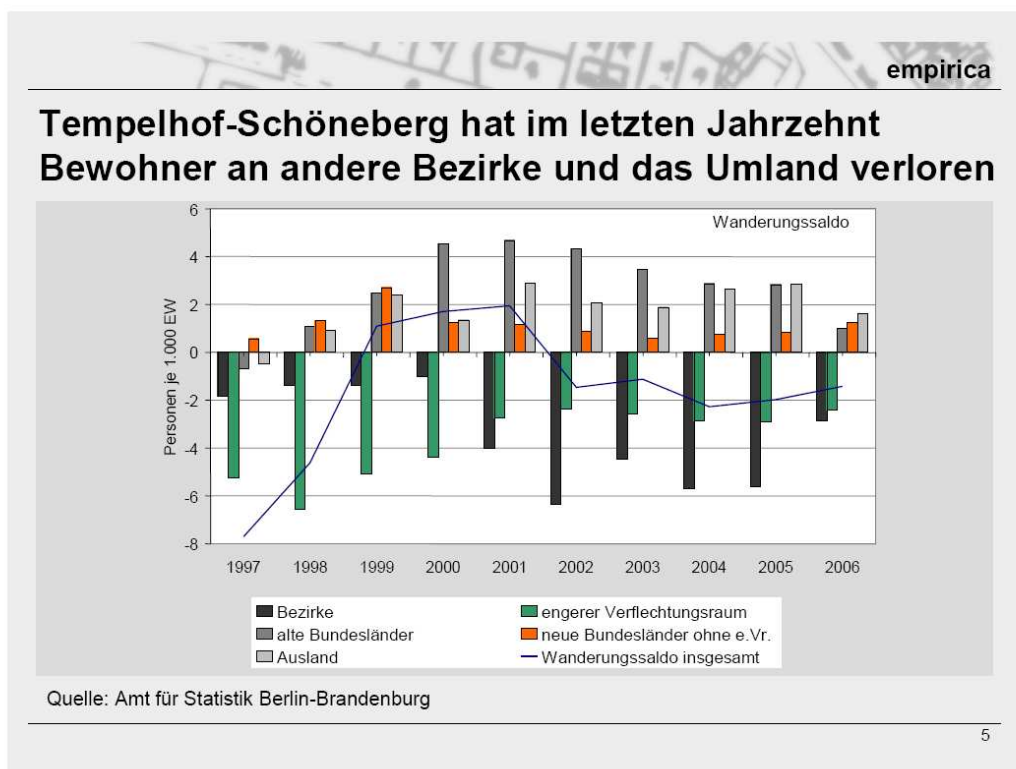
- Kleine Modellprojekte, z. B. gemeinsame Mittagstische Kinder-Senioren
- Demographischer Haushalt – Was ist das?
- Temporäre Kleingärten nutzen
- Flexiblere Einrichtungen: Mehrgenerationenhäuser  
Kita ↔ Schule ↔ Seniorenheim  
alle (öffentlichen) Einrichtungen?
- Um jedes Kinde kämpfen insbesondere im Babyalter
- Aufklärung der Nachbarschaft
- Sicherung Übergang Schule → Ausbildung
- Stadtmarketing „Hippes“ Tempelhof-Schöneberg / Identifikation
- Zusätzlich Bildungsprojekte für Kinder aus bildungsfernen Familien

## II Der aktuelle Stand des Demographie-Prozesses im Bezirk Tempelhof-Schöneberg

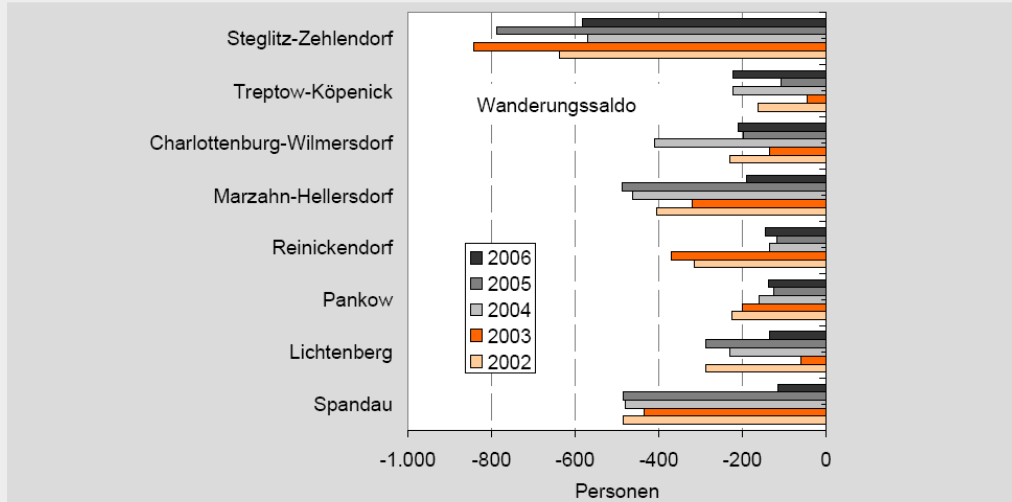
Frau Schwedt von der Firma Empirica hat den aktuellen Stand des Demographie-Prozesses in Tempelhof-Schöneberg auf der Basis einer Präsentation vorgestellt.

So wurden im Rahmen des Demographie-Prozesses aktuelle Daten zur demographischen Entwicklung und zu den Wanderungsbewegungen innerhalb Berlins und auch im Bezirk Tempelhof-Schöneberg erhoben. Die Daten zur demographischen Entwicklung werden derzeit von der Berliner Senatsverwaltung noch aufbereitet. Frau Schwedt hat in ihrem Vortrag auf die Wanderungsbewegungen zwischen den Berliner Bezirken hingewiesen. In der sich anschließenden Diskussion ging es vor allem um die Fragen, welche Handlungsmöglichkeiten der Bezirk Tempelhof-Schöneberg hat, um die Abwanderung aus dem Bezirk zu stoppen und welche Möglichkeiten zur Attraktivitätssteigerung ergriffen werden können.

→ Sie dazu auch die ausführliche Präsentation von Frau Schwedt.

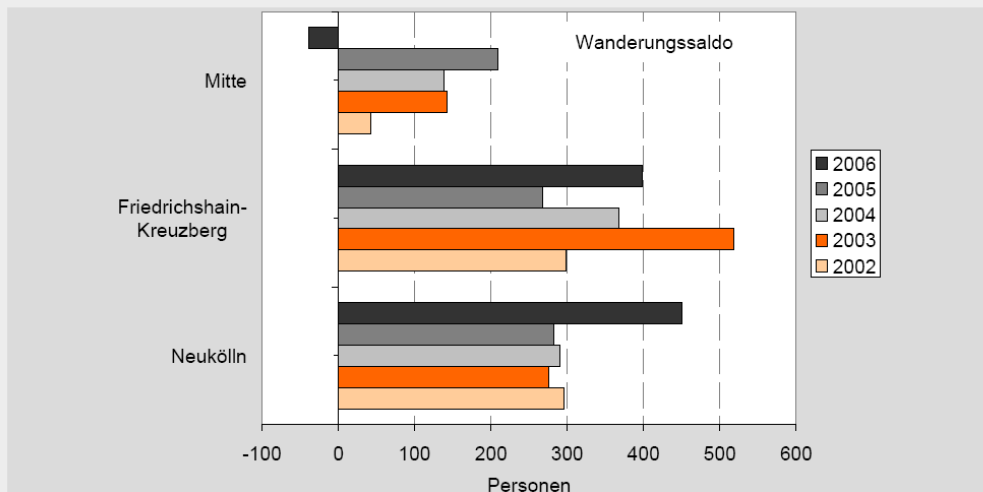


## Tempelhof-Schöneberg verliert Bewohner an acht Berliner Bezirke



Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

## Tempelhof-Schöneberg gewinnt Bewohner von drei Berliner Bezirken



Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

## Rahmenbedingungen Tempelhof-Schöneberg im Überblick

- Schrumpfung der Bevölkerung in Tempelhof-Schöneberg: Einwohnerverlust in den letzten zehn Jahren doppelt so hoch wie in Berlin gesamt
  - Wanderungsverluste mit anderen Bezirken
  - Wanderungsverluste mit dem Umland
  - Zu geringe Bautätigkeit (50 bis 100 Wohneinheiten p.a.): Angebotsbedingte Abwanderung
- Überproportionale Alterung der Bevölkerung in Tempelhof-Schöneberg in den nächsten Jahren
- Leicht überproportional hoher Anteil an Ausländern/Migranten

## Leitbild für Tempelhof-Schöneberg

- Basieren auf den Diskussionen in den zwei Demographietrainings und den Ergebnissen der statistischen Analysen Formulierung eines zentralen Gesamtleitbilds
- Diskussion in der ersten Lenkungsgruppe und Konsens für ein Leitbild, das evtl. im fortlaufenden Prozess modifiziert wird

**Tempelhof-Schöneberg wächst und profiliert sich als attraktiver Wirtschafts- und Wohnstandort mit hoher Lebensqualität**

### III Umsetzungsbeispiele aus anderen Kommunen

Während des Trainings wurden Praxisbeispiele aus Kommunen vorgestellt, die sich bereits umfassend mit der Gestaltung des demographischen Wandels beschäftigen. Dabei ging es zum einen um Gesamtkonzepte zur Gestaltung des demographischen Wandels (z. B. im Landkreis Osnabrück) und zum anderen um Beispiele aus einzelnen Handlungsfeldern (z. B. die Bremer Heimstiftung zum Feld Seniorenpolitik).

- Siehe dazu auch die ausführliche Präsentation von Kerstin Schmidt
- Weitere Praxisbeispiele können der Datenbank Demographie konkret entnommen werden: [www.demographie-konkret.de](http://www.demographie-konkret.de)

BertelsmannStiftung

#### Handlungskonzepte zur Gestaltung des demographischen Wandels in der kommunalen Praxis

Ausgewählte Beispiele für den Bezirk Tempelhof-Schöneberg:

- ❖ Landkreis Osnabrück
- ❖ Stadt Stuttgart
- ❖ Beginenhöfe Schwerte
- ❖ Stadt Bremen
- ❖ Leipziger Kinderbüro

Prozessgestaltung:

- ❖ Stadt Meschede
- ❖ Stadt Unna
- ❖ Kreis Borken

## IV Beteiligungsmöglichkeiten – Ergebnisse der Gruppenarbeit

### Tisch 1

---

#### Frage 1:

**In welcher Art und Weise wollen wir lokale Akteure Bürgerinnen und Bürger, Vertreter der Wirtschaft etc. am Demographieprozess in unserem Bezirk beteiligen?**

- **Priorität:** Wie wollen wir leben, wenn wir älter sind? → Stadtteilkonferenzen / Open Space
- Wanderungsbefragung als **Basis**
- Schülerforum im Museum, z. B. altersgerechte Wohnformen
- Dialog mit den heute 50- bis 70-Jährigen, z. B. altersgerechte Wohnformen
- Leute aus Wirtschaft und Schule, Kultur
- Expertenforen
- Internetforen an testen
- Frage an die 15- bis 20-Jährigen: Was müsste sich in unserem Bezirk ändern, damit ich bleiben und eine Familie gründen würde?
- Integration: Stadtteilkonferenzen mit Betroffenen
- Kinder- und Jugendparlament
- In Altenheime gehen
- Schulen bearbeiten das Thema

#### Frage 2: An welchen Themen wollen wir sie beteiligen?

- Generationenübergreifendes Wohnen
- Gestaltung von altersgerechte Wohnformen
- Freizeitgestaltung in der Zukunft → Bedürfnisse ändern sich (auch Bildungs-, Kultur- und Sportangebote für Senioren)
- Wohn- und Lebensqualität im Bezirk
- An Arbeitsgruppen orientieren
- Weiterentwicklung der Infrastruktur
- Generationsübergreifende Begegnungsprojekte

Bündnis für Familie? → Wie beteiligen?

## Tisch 2

---

### Frage 1:

**In welcher Art und Weise wollen wir lokale Akteure Bürgerinnen und Bürger, Vertreter der Wirtschaft etc. am Demographieprozess in unserem Bezirk beteiligen?**

#### **Auftaktveranstaltungen**

- Einladungen per Zufallsauswahl
- Offenheit bezüglich neuer Themen
- Gut vorbereitet (Vorarbeit/ Konzept)
- Impulsreferat
- Ideengewinnung

#### **Befragungen**

- Expertenbefragung, z. B. bei Unternehmen
- Wie erfolgt die Vorbereitung auf den demographischen Wandel?
- Welche Probleme werden erwartet?
- Bei der Bürgerbefragung eine Pressepartnerschaft eingehen
- Qualität des Wohnumfeldes
- Zielgruppenbefragungen
- Wohnen im Alter

#### **World café**

- Kirchen
- Freie Träger
- Unternehmen
- Bürgerinitiativen
- Sprecher Kinder- und Jugendparlament
- Entscheider?
- Zusammenarbeit in Schulen
- Kinder- und Jugendparlament einbinden

### Frage 2: An welchen Themen wollen wir sie beteiligen?

- Wohnen im Alter
- Qualität des Wohnumfeldes

## Tisch 3

---

### Frage 1:

**In welcher Art und Weise wollen wir lokale Akteure Bürgerinnen und Bürger, Vertreter der Wirtschaft etc. am Demographieprozess in unserem Bezirk beteiligen?**

#### Oberziele

- Problembewusstsein schaffen
- Motivation, um das Problem aktiv anzupacken, wecken

#### Wie?

- Zielgruppen oder Kiezbezug?

#### Ablauf

1. Prozess in Politik und Verwaltung implementieren
2. Information der Bürger und Zielgruppen  
Presse und Informationsveranstaltungen
3. Zielfindung als Beteiligungsprozess organisieren  
(Interesse wecken; Offenheit im Ergebnis; Betroffenheit erzeugen, anknüpfen; Nutzung bestehender Gremien/Arbeitskreise / Initiativen)

### Frage 2: An welchen Themen wollen wir sie beteiligen?

#### Orientierung an den vier Aktionsfeldern

- Bildung und Wirtschaft
- Kinder und Familie
- Integration
- Wohnen und Pflege

Perspektive: ortsbezogen

## Tisch 4

---

### Frage 1:

**In welcher Art und Weise wollen wir lokale Akteure Bürgerinnen und Bürger, Vertreter der Wirtschaft etc. am Demographieprozess in unserem Bezirk beteiligen?**

### Frage 2: An welchen Themen wollen wir sie beteiligen?

Die Arbeitsgruppe stellt dar, dass die entsprechenden Akteure/ Zielgruppen zu spezifischen Themen eine persönliche Einladung mit der Bitte um Bestätigung schriftlich erhalten. Zum Thema Fachkräftemangel im Rahmen der Projektgruppe „Wirtschaft und Bildung“ sollten neben Akteuren aus der Wirtschaft (Handelskammer, IHK, Industrieberatung, kleine mittelständische Unternehmen, große Unternehmen) auch Lehrer, Schüler und Eltern mit in den Diskussionsprozess einbezogen werden.

Zum Meinungs austausch im Rahmen der **Projektgruppenarbeit** wird der runde Tisch als geeignete Örtlichkeit angesehen. Die Beteiligung von größeren Gruppen, wie Schüler/innen, Lehrer/innen und Eltern könnte im Rahmen von Befragungen in Form von **Fragebögen und Interviews** durchgeführt werden. Hierzu sollten z.B. die Schulen aufgesucht werden. Jugendliche könnten auch in Jugendclubs, in Schwimmbädern oder sogar kirchlichen Einrichtungen wie Moscheen erreicht werden. Moscheen werden benannt, um Menschen mit Migrationshintergrund anzutreffen. Nach neuen Erkenntnissen gibt es z.B. Jugendliche mit Migrationshintergrund, die über gute Schulabschlüsse verfügen, aber in der Wirtschaft nicht ankommen. Dieses Thema ist eine Schnittstelle zur Projektgruppe „Integration“.

Zu prüfen ist, ob zur Durchführung der Interviews externe (möglichst kostenlose) Unterstützung eingeholt werden kann, da die Einholung von Informationen vor Ort sehr personalintensiv ist.

Wenn **größere Bürgerveranstaltungen** zu erweiterten Themen durchgeführt werden, sollten ebenso persönliche Einladung mit der Bitte um Bestätigung schriftlich versandt werden. Auch die Möglichkeit, über lokale Zeitungen zu werben, einen Radiosender oder sogar das Fernsehen dafür zu gewinnen, sollte genutzt werden.

## Tisch 5

---

### Frage 1:

**In welcher Art und Weise wollen wir lokale Akteure Bürgerinnen und Bürger, Vertreter der Wirtschaft etc. am Demographieprozess in unserem Bezirk beteiligen?**

- Verbindlichkeit gewährleisten
- Entscheidungsbefugnis bei Beteiligungsprozessen gewährleisten
- „Bürgertreff“ aller Bürger
- Veranstaltungen
- Befragungen (Fragebogen/Online)
- Zentrale Akteure, Funktionsträger, Unternehmen
- Fragen: Wer wählt aus? Wer wird ausgewählt? Muss Repräsentanz gewährleistet sein? Wie geht man damit um, manche außen vor zu lassen?

### Frage 2: An welchen Themen wollen wir sie beteiligen?

- Wohnformen/Anbieter  
→ Dienstleistungen /Pflege
- Vernetzung/Potenziale gegenseitiger Unterstützung von Kindern/Jugendlichen und Senioren (Ruhestand → Zeitbudget vorhanden)
- Generell bei allen Themen Einbindung

## V Budgetplanung und demographischer Wandel

Ein weiterer Diskussionspunkt fokussierte die Fragen, inwieweit die Budgetplanung aufgrund des demographischen Wandels anders gestaltet werden sollte. Auch hier dienten Beispiele aus anderen Kommunen.

Die Zusammenfassung der sich anschließenden Diskussion ist in der folgenden Übersicht dargestellt.

BertelsmannStiftung

### Wie wird das Thema Demographie im Bezirk Tempelhof-Schöneberg in der Budgetplanung verankert?

Sonderbudget ist schwer zu realisieren

Finanzielle Mittel aufgrund des demographischen Wandels anders einsetzen als bisher

Zusätzliche Ideen entwickeln, wie wir das gemeinsame Ziel erreichen können

Kräfte bündeln

Was können wir mit den vorhandenen Mitteln umsetzen?

Demographie stellt den Bezirk vor große Herausforderungen

Drittmittel

Der politische Wille ist entscheidend

Demographie als Querschnittsthema über alle Bereiche => als Grundgedanke

Wichtig für den Gesamtprozess: Welche Aktivitäten laufen schon, um den demographischen Wandel zu gestalten?

Was können wir tun, ohne das wir besonders große Budget benötigen

Budgetumplanung

Können wir mit dem Demographieprojekt auf Senatsebene anknüpfen? => Prüfen!

## **VI Zielerreichung im Bezirk Tempelhof-Schöneberg – Reflexion**

### **Frage 1: Was hat gut funktioniert?**

- Zusammenarbeit
- Rat geben und nehmen
- Alle mitgenommen
- Das Ziel war klar
- Auf andere achten
- Alle haben auf Zuruf reagiert
- Keine Individualität
- Soziale Kompetenz
- Keine überstürzten Handlungen
- Alle haben aufeinander gehört
- Klare Rollen

### **Frage 2: Was hat nicht so gut funktioniert?**

- Wettbewerbsverzerrung durch Mogeln
- Keine direkte Ansprache
- Keine Absprache im Vorfeld
- Keine persönliche Ansprache
- Ernsthaftigkeit fehlte

### **Frage 3: Was lernen wir daraus für die Zielerreichung im Bezirk Tempelhof-Schöneberg?**

- Notwenige Absprachen im Vorfeld
- Es reicht, wenn nur jeder Zweite weiß, wo es lang geht.
- Es muss Spaß machen (auch ernsthafte Themen mit Humor angehen)
- Spaß am Erfolg
- Sache locker und zielgerichtet angehen.
- Ziel klar vor Augen!

## Leitbild des Apollo-Programms

*„I believe, that this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to the earth.“*



John F. Kennedy (1961), Rede an die Nation

„Diese Nation sollte sich verpflichten, bis zum Ende des Jahrzehnts einen Menschen auf den Mond zu landen und ihn sicher wieder zurück zur Erde zu bringen.“

Für ein Leitbild braucht man ein **Problem**.

Den **Mut**, es zu erkennen.

Den **Willen**, es zu lösen.

Die **Kraft**, ein **Ziel** zu beschreiben.

Die **Verpflichtung**, es zu erfüllen.

Das leitet zu einer **Vision**, die so klar ist, dass man sie verstehen kann – bildhaft.

Das ist alles.

(Quelle: brandeins, Heft 06/Juli/August 2004, Seite 56)

Dokumentation des Trainings:  
Kerstin Schmidt am 22. Februar 2008