



Übergangsmanagement in der Stadt Bielefeld

I: Rahmendaten

Überzeugt von der Bedeutsamkeit der Auswirkungen des demografischen Wandels für die Stadt Bielefeld hat der Oberbürgermeister der Stadt im April 2004 eine Stabsstelle „Demographische Entwicklungsplanung“ in seinem Dezernat eingerichtet. Ein Mitzeichnungsrecht bei Planungsvorhaben durch die Stabsstelle soll gewährleisten, dass demografische Bedingungen und Auswirkungen bei künftigen Entscheidungen berücksichtigt werden. Bis Dezember 2005 wurde ein für Bielefeld passgenaues und alle Bereiche der Kommunalpolitik umfassendes Konzept erarbeitet. Das Konzept „Demografischer Wandel als Chance? Das Bielefelder Konzept“ wurde nach Beratungen in den politischen Gremien am 31. August 2006 fraktionsübergreifend und einstimmig beschlossen.

Das Thema des Übergangsmanagements Älterer spielt keine isolierte und besonders exponierte Rolle, sondern ist auf unterschiedlichen Ebenen in die Arbeit der Demografiebeauftragten eingebunden. Beachtung findet das Thema Leben und Lernen Älterer verstärkt im Rahmen des Querschnittsthemas „Bildung und Qualifikation“, das in allen Politikfeldern im Blick ist. Im Rahmen der Ziele „Wir lernen lebenslang!“ und „Wir gehen fit in die Zukunft!“ wird das Thema dann explizit und ausführlich bearbeitet.



Die Verankerung des Themas „Demografischer Wandel“ als Querschnittsthema mit einer zeichnungsberechtigten Stabsstelle im Dezernat des Oberbürgermeisters ist bislang einmalig. Dieser Umgang mit der Thematik hat bundesweit großes Interesse hervorgerufen und breite Zustimmung gefunden. Die Demografiebeauftragte Frau Susanne Tatje hat für ihre Arbeit an den Herausforderungen des demografischen Wandels im Juli 2007 den Innovationspreis des Landes Nordrhein-westfalen erhalten.

Ansprechpartnerin: Frau Susanne Tatje/ Projektbeauftragte Demographische Entwicklungsplanung,
Stadt Bielefeld/ Niederwall 23, 33602 Bielefeld/ Web: www.bielefeld.de
Tel.: 0521/513306; E-Mail: Susanne.Tatje@bielefeld.de

II: Konzept des Übergangsmanagements

Der regionale Handlungsbedarf aufgrund des demografischen Wandels erfährt in Bielefeld besondere Beachtung. Auch wenn Bielefeld im Vergleich zu anderen Großstädten in Nordrheinwestfalen von dem demografischen Wandel noch nicht so stark betroffen ist, werden die erwartbaren Veränderungen schon heute sehr ernst genommen. Die vom Land und der Stadt erhobenen Daten, die künftig ständig aktualisiert und möglichst durch kleinräumigere ergänzt werden sollen, dienen zu einer detaillierten Analyse der Bevölkerungsentwicklung. Sie führte zu dem Ergebnis und dem Schlagwort, dass die Bielefelder künftig „weniger, älter und bunter“ sein werden.

Das Fragezeichen im Titel des Bielefelder Konzepts „Demographischer Wandel als Chance?“ ist durchaus ernst gemeint. Nur wenn es gelingt, sich frühzeitig und nachhaltig auf den demografischen Wandel vorzubereiten, wird er eher eine Chance als ein Risiko darstellen. Das Konzept sieht dafür sechs Ziele in sechs Handlungsschwerpunkten vor, die alle wesentlichen Politikfelder der Kommunalpolitik betreffen. Sie sollen die Auswirkungen des demografischen Wandels entweder beeinflussen oder gestalten. Die sechs Ziele betreffen die Integrations- und Migrationspolitik, die Kinder- und Familienpolitik, die Stadtentwicklung, die Bildungspolitik, die Alten- und Gesundheitspolitik sowie die Wirtschaftspolitik. Diese sechs Handlungsfelder werden sukzessive bearbeitet. Für jedes ist ein Jahr veranschlagt. Begonnen wurde mit dem Handlungsfeld der Stadtentwicklung.

Sechs Ziele der Stadt Bielefeld:

- „Wir fördern Integration!“
- „Wir werden die familienfreundlichste Stadt in NRW!“
- „Wir wohnen zukunftsfähig!“
- „Wir lernen lebenslang“
- „Wir gehen fit in die Zukunft!“
- „Wir wirtschaften für die Zukunft!“

Aus der Perspektive des Übergangsmanagements für Ältere liegt eine besondere Stärke des Ansatzes darin, dass es in einem integrierten Ansatz, der sich auf unterschiedliche Politikfelder bezieht, gestaltet wird. Indem der demografische Wandel auf allen Ebenen beeinflusst und gestaltet werden soll, ist auch die Gestaltung des Lebens und Lernens im Alter ein Thema, das unauffällig aber permanent Berücksichtigung findet. Dies lässt sich gut an dem ersten und eher bildungsfremden Handlungsschwerpunkt der Stadtentwicklung zeigen. Wenn Stadtteile danach entwickelt werden, dass die Wohnbedürfnisse von älteren Menschen berücksichtigt werden, dass unterschiedliche soziale Gruppen interaktiv zusammenleben, dass eine gute und intakte Infrastruktur mit reichhaltigem Angebot besteht und dass hohe Identifikation mit dem Quartier Bürgerbeteiligung fördert, schafft dies gute Ansatzpunkte für ein gelingendes Übergangsmanagement Älterer. Folgen dann noch die weiteren Handlungsfelder, die deutlich näher am Thema des Übergangsmanagement Älterer liegen, wie „Bildung und Qualifikation“ und „Alten- und Gesundheitspolitik“, kann Bielefeld künftig als eine Stadt angesehen werden, die nicht nur den demografischen Wandel als zentrale kommunale Entwicklungsaufgabe versteht und umsetzt, sondern auch vielfältige Möglichkeiten für ein gelingendes Übergangsmanagement Älterer bereit hält.

III: Geschäftsmodell: Organisations- und Umsetzungsebene

Die Verwirklichung des Konzeptes hat erst begonnen. Mit dem Schwerpunkt Stadtentwicklung wurde das erste der sechs Handlungsfelder bearbeitet. Welches Handlungsfeld im kommenden Jahr folgen wird, stand zum Jahresbeginn noch nicht fest. Schon jetzt ist allerdings klar, dass die Strategie der breiten Einbindung aller Beteiligten ein erfolgreicher Weg ist. Hierfür ist es sowohl erforderlich, innerhalb der Stadtverwaltung Arbeitsgruppen zu bilden und beteiligte Dezernate aktiv einzubinden als auch eine breite Fachöffentlichkeit und Bürgerschaft, bestehend aus regionalen (Fach-) Experten, Multiplikatoren und engagierten Bürgern für die Realisierung der jeweiligen Zielsetzungen zu gewinnen. Nur wenn es gelingt, die Vertreter der Betroffenen in die Veränderungen mit einzubeziehen, können Synergien für den jeweiligen Handlungsschwerpunkt geschaffen werden. So waren in der Projektgruppe „Räume der Zukunft“ zum Thema Stadtentwicklung im demografischen Wandel nicht nur Vertreter mehrerer Dezernate und Ämter der Stadt beteiligt, sondern auch Vertreter des Einzelhandelsverbandes OWL e.V., der Bielefelder Gemeinnützigen Wohnungsgesellschaft BGW mbH, der Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft WEGE mbH und der Universität Bielefeld vom Fachbereich Bevölkerungswissenschaft. Bereichert wurde die Arbeit auch durch eine generationenübergreifende von Bürgern besetzte Zukunftswerkstatt und ein wissenschaftliches Symposium.

Durch die breite Vernetzung aller beteiligten Akteure und die Bereicherung durch Workshops und Tagungen soll sichergestellt werden, dass bestehende Strukturen und Projekte nicht übergangen werden. Das galt auch schon für die Erstellung des Konzeptes. Bevor Schwerpunkte und Ziele ausgewiesen wurden, wurde in den Dezernaten und Bezirksämtern eine Sachstandsermittlung zum demografischen Wandel durchgeführt, so dass an vorhandene Strukturen angeknüpft und drängende Probleme aufgegriffen werden konnten.

Neben der breiten Vernetzung ist für den Erfolg dieses Ansatzes die Einführung der Stabsstelle entscheidend. Die damit verbundene Reputation, das Mitzeichnungsrecht und die Querschnittsfunktion ermöglichen die weitreichende Gestaltung sehr unterschiedlicher Politikfelder, die sonst leicht den spezifischen Interessen einzelner Dezernate geopfert werden würde. Um dem vorzubeugen, hat die Demografiebeauftragte in ihrem Demografiekonzept auch eine Struktur für die Verwaltung entwickelt, die beschreibt, wie das Thema in der Verwaltung bearbeitet wird. Hier ist u.a. festgelegt worden, dass die Federführung für die Bearbeitung der sechs demographiepolitischen Ziele im Demografiekonzept bei den fachlich zuständigen Beigeordneten bzw. Dezernenten liegt und in den Dezernaten spezielle Ansprechpartner für die Thematik benannt werden. Außerdem sollen die Dezernate demografiesensible Indikatoren zur Erfolgskontrolle erarbeiten, nach denen zukünftige Planungsvorhaben beurteilt werden.

IV: Strategien zur Sicherung der Nachhaltigkeit

Die Einrichtung der Stabsstelle war zunächst als zeitlich begrenztes Projekt geplant. Nach der Entwicklung des Konzeptes, der Beratung in der Verwaltung und dem Rat der Stadt Bielefeld wurde beschlossen, die Projektstelle als Planstelle mit einer ½ Mitarbeiter/in einzurichten. Nach der Entwicklung des Konzeptes war die erste Phase abgeschlossen. Seit 2006 werden die sechs Ziele des Konzeptes jeweils in Jahresfrist weiter ausgearbeitet und verwirklicht, sodass voraussichtlich bis 2011 die Verwirklichungsphase abgeschlossen ist. Im Idealfall wurden dann Strukturen insofern verändert und Entscheidungsträger insofern sensibilisiert, dass das Thema des demografischen Wandels auch weiterhin Berücksichtigung findet. Inwiefern dies realistisch ist, wird die Zukunft zeigen. Denkbar ist, dass ein weiterer Bedarf die Fortführung der Arbeit der Stabsstelle erforderlich macht. Weil sich alle Fraktionen im Stadtrat für die Arbeit der Stabsstelle ausgesprochen haben, ist die Fortführung der Stabsstelle über die aktuelle Legislaturperiode wahrscheinlich.

Zur Sicherung der Qualität wurde mit dem Konzept ein idealtypischer Steuerungskreislauf beschlossen. Auf eine Bestandsaufnahme folgen die Entwicklung von Szenarien, kommunalpolitischen Strategien und Handlungskonzepten. Darauf folgen die Umsetzung des Konzeptes und die Analyse der Wirkung, die wiederum als eine erneute Bestandsaufnahme aufgefasst werden kann. Dieser Kreislauf soll einerseits die Erreichung der gefassten Ziele sicherstellen und andererseits einen permanenten Veränderungsprozess ermöglichen. Weil die Wirkungen von Maßnahmen in den Handlungsschwerpunkten zum Ausgang von Modifikationen der Maßnahmen genommen werden, die andere Wirkungen nach sich ziehen, wird eine immer bessere Verwirklichung der Ziele ermöglicht. Voraussetzung für diesen Kreislauf sind die stets aktuellen und kleinräumigen Daten aus dem kommunalen Amt für Statistik und Stadtforschung.



Abbildung 1: Steuerungskreislauf (Ablauforganisation) für das Verfahren/ den Prozess (ein idealtypisches Modell) – Demographische Stadtentwicklung als kontinuierlicher Veränderungsprozess

Die Öffentlichkeitsarbeit der Stabsstelle verfolgt mindestens zwei Perspektiven. Einerseits sollen die Bürger Bielefelds eingebunden und für das Thema des demografischen Wandels sensibilisiert werden und andererseits richtet sie sich an die breite (fachliche) Öffentlichkeit auch jenseits der Bielefelder Stadtmauern.

- Ein einschlägiger Erfolg ist die Einrichtung des „Demographischen StadtRundGangs“. Verschiedene Stationen in der Stadt sollen den teilnehmenden Bürgern deutlich machen, dass Bevölkerungsentwicklungen nicht nur die Vergangenheit geprägt haben, sondern auch die Zukunft beeinflussen werden. In der Stadt besteht eine rege Nachfrage nach diesem Angebot. Darüber hinaus werden in themenspezifischen Workshops interessierte Bürger eingebunden, deren Vorschläge und Hinweise aufgegriffen werden.

- Das bislang erste große Symposium mit renommierten Persönlichkeiten brachte nicht nur weiteres Know-how in die Stadt, sondern präsentierte auch die Stadt nach außen. Veröffentlichungen in der Publikationsreihe „[Zukunft Stadt](#)“ mit inzwischen vier Themenheften verbreiten die gewonnenen Erkenntnisse. Dies wird unterstützt durch die starke Präsenz der Projektbeauftragten bei fachlichen [Veranstaltungen und PR-Terminen](#). Nicht zuletzt aus diesem Grund, findet Bielefeld durch diese Thematik des demografischen Wandels bundesweite Aufmerksamkeit.

V: Übertragbarkeit des Übergangsmanagementmodells - Grenzen und Möglichkeiten

Der Ansatz, wie er in Bielefeld verfolgt wird, ist durchaus auf andere Kommunen und Städte übertragbar. Obwohl die Resonanz auf die eingerichtete Stabsstelle beachtlich und die Nachfrage nach der Stellenbeschreibung rege war, ist dieser Weg der Berücksichtigung des demografischen Wandels bundesweit bislang einmalig. Dies kann damit verbunden sein, dass bestimmte Voraussetzungen für die erfolgreiche Arbeit erforderlich sind:

- • Der Bürgermeister muss den demografischen Wandel weit oben auf die Agenda des Handelns setzen. Denn nur wenn das Thema des demografischen Wandels an zentraler Stelle in der kommunalen Verwaltung verankert wird, können die erforderlichen Maßnahmen in den verschiedenen Politikfeldern verwirklicht werden.
- • Es ist eine Besonderheit, dass der Bielefelder Stadtrat nicht nur mit einer knappen Mehrheit, sondern fraktionsübergreifend und einstimmig das Demografiekonzept und damit die Arbeit der Stabsstelle legitimierte. Für die Arbeit der Stabsstelle ist die breite Legitimation jedoch wichtig, um sowohl große politische Rückendeckung im Handeln zu haben als auch über die aktuelle Legislaturperiode hinaus den Fortbestand der Arbeit zu sichern. Die längerfristige Arbeit an dem Thema ist einerseits für die Verwirklichung der einzelnen Handlungsschwerpunkte und andererseits für die Verankerung des Themas in der Bevölkerung erforderlich.
- • Die Vielschichtigkeit der Arbeit erfordert für die Besetzung der Stabsstelle eine Persönlichkeit, die den Anforderungen gewachsen ist. Die Entwicklung des Konzeptes auf dem Stand der Wissenschaft, die Bildung und Betreuung von Netzwerken für die kooperative Umsetzung in der Kommune, das Einbinden der Dezernatsleiter in der Verwaltung, das Management einzelner Arbeitsschritte und die Gestaltung von Veranstaltungen setzt Kompetenzen voraus, die in dem Demografiebeauftragten zusammenkommen müssen, damit der Erfolg der Arbeit gewährleistet ist.
- • Schließlich bedarf die Stabsstelle zur Verwirklichung einzelner Projekte und Veranstaltungen eines gewissen Etats, der sich allerdings gemessen an anderen Ausgabenposten von Kommunen, sehr gering ausnimmt.

Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, steht der Einrichtung einer Stabsstelle „Demographische Entwicklungsplanung“ nichts im Wege. Ein individuelles und passgenaues Konzept für die entsprechende Kommune, das sich sicherlich nur in Teilen an das Konzept in Bielefeld wird anlehnen können, muss die Basis für zukunftsfähige Veränderungen in der Kommune sein. Diese Veränderungen berücksichtigen dann nicht nur die Auswirkungen des demografischen Wandels, sondern gestalten und prägen auch quasi en passant das Übergangsmanagement Älterer.