

**Bielefeld**

Amt für Demographie und Statistik

**5**

Unser Thema



**DEMOGRAPHIE-  
BEAUFTRAGTE  
IN STÄDTEN UND GEMEINDEN**



Ergebnisse einer Untersuchung

von Susanne Tatje  
Stadt Bielefeld, Amt für Demographie und Statistik  
Bielefeld, Mai 2016

## Inhalt

Vorwort von Prof. Dr. Gunnar Schwarting	3
Einleitung	4
1. Herausforderung Demographie	5
2. Demographiepoltik in Bielefeld	5
3. Demographiepoltik in NRW-Kommunen	6
Exkurs: Das Netzwerk „Kommunale Demographiebeauftragte in Nordrhein-Westfalen“	7
4. Untersuchung „Demographiebeauftragte in Städten und Gemeinden“	7
5. Ein Blick von außen - Kommunale Demographiepoltik aus Expertensicht	14
6. Ergebnisse	18
7. Fazit	19
Die Expertinnen und Experten	20

Die Fußnoten befinden sich am Ende des Textes.

### © Stadt Bielefeld, Amt für Demographie und Statistik

Vervielfältigung und unentgeltliche Verbreitung sind - auch für nicht gewerbliche Zwecke oder auszugsweise - nur bei Quellenangabe gestattet; auch eine auszugsweise Verbreitung über elektronische Systeme/Datenträger bedarf vorheriger Zustimmung der Autorin.  
Alle Rechte vorbehalten.

### Impressum

Herausgeber: Stadt Bielefeld, Der Oberbürgermeister  
Redaktion und Gesamtverantwortung: Susanne Tatje  
Amt für Demographie und Statistik  
Kontakt: demographische.entwicklung@bielefeld.de

## **Vorwort** **von Prof. Dr. Gunnar Schwarting**

Dass der demographische Wandel eine wesentliche Herausforderung der Stadtentwicklung ist, wird gewiss niemand bestreiten wollen. Doch wie ist die Thematik in kommunales Handeln eingebettet? In welchen politischen und administrativen Strukturen werden die Probleme aufgegriffen? Wie arbeiten Demographiebeauftragte? Diesen Fragen geht die vorliegende Studie aus Bielefeld von Susanne Tatje nach. Kernstück ist eine Befragung von Demographiebeauftragten in nordrhein-westfälischen Städten. Darin geht es zum einen um ihre organisatorische Zuordnung und die von ihnen zu bewältigenden Aufgaben, zum anderen um das Umfeld ihrer Arbeit. Die Untersuchung beschränkt sich indessen nicht allein auf die Binnensicht sondern lässt in einer „Außensicht“ auch externe Experten zu Wort kommen.

Das Ergebnis zeigt, dass im kommunalen Alltag die politisch formulierte große Bedeutung des demographischen Wandels sich oft nicht wiederfindet. So werden von den Demographiebeauftragten mangelnder Einfluss auf kommunale Strategien und Aktivitäten ebenso beklagt wie eine fehlende Bereitschaft zur Kooperation durch andere Verwaltungsstellen. Dabei ist die demographische Entwicklung wesentliches Element einer integrierten Stadtentwicklung. Zu sehr aber dominiert in vielen Kommunen (noch) eine sektorale Betrachtungsweise. Das gilt für den demographischen Wandel mit seinen drei Ausprägungen „weniger, älter, bunter“ vielleicht in besonderem Maße. So spielt die quantitative Bevölkerungsentwicklung vor allem für die Infrastruktur – und die damit betrauten Teile der Verwaltung – eine Rolle. Demgegenüber sind die Entwicklungen der Bevölkerungsstruktur eher im Blickfeld der Sozial- und Jugendverwaltung. Ein(e) Demographiebeauftragte(r) allein dürfte es schwer haben, diese Sichtweisen zu koordinieren.

Ein Zweites kommt hinzu. Der demographische Wandel zeigt sich in sehr unterschiedlicher Prägung. Städten und Gemeinden, die eine rückläufige Bevölkerungszahl aufweisen, stehen auch solche gegenüber, die das Problem einer steigenden Einwohnerschaft zu bewältigen haben. Ähnlich verhält es sich auch mit der Altersstruktur – so weicht z.B. das Medianalter

heute und in Zukunft regional erheblich voneinander ab. Die Herausforderungen sind mithin in jeder Kommune wieder anders. Das birgt die Gefahr einer gewissen Isolation der Arbeit der Demographiebeauftragten, die – das darf ja auch nicht übersehen werden – in den meisten Fällen sich ihr Aufgabenfeld im Wege des „learning by doing“ erschlossen haben und noch erschließen.

Daher ist es ganz wesentlich, dass Demographie als wichtiges Thema sowohl von der Verwaltungsspitze und von der Kommunalpolitik angenommen wird. Das allein reicht aber nicht; denn die führenden Akteure in der Kommune müssen die Thematik und die damit betrauten MitarbeiterInnen in der Verwaltung auch dauerhaft unterstützen. Ein wichtiger Baustein ist darüber hinaus der Aufbau eines fachlichen Netzwerks. Denn trotz aller Unterschiedlichkeit zwischen den Kommunen gibt es hinreichend Bedarf am gegenseitigen interkommunalen Austausch.

Die vorliegende Studie vermittelt interessante Einblicke in die Demographiearbeit vor Ort. Dabei dürfte zu vermuten sein, dass sich die Ergebnisse aus NRW auch auf andere Bundesländer cum grano salis übertragen lassen. Es wäre zu begrüßen, wenn weitere, ergänzende Untersuchungen folgen würden.

Mainz, April 2016



**PROF. DR. GUNNAR SCHWARTING** ist seit 2001 Honorarprofessor an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer. Zuvor war er unter anderem Beigeordneter und Städtékämmerer der Stadt Frechen (Erftkreis) und von 1992 bis 2014 Geschäftsführer des Städtetages Rheinland-Pfalz. Schwarting hat zahlreiche Bücher und Aufsätze zu kommunalpolitischen Themen publiziert, insbesondere zu den Bereichen Haushalt und Finanzen.

## Einleitung

Viel wird gegenwärtig diskutiert über die Herausforderungen, denen unsere Gesellschaft gegenübersteht. Themen wie Zuwanderung oder Alterung stehen im Mittelpunkt politischer Debatten; erörtert wird aber auch die Zukunft von Pflege und Rente, Stadt- und Quartiersentwicklung oder Bildung und Ausbildung.

Das Thema Demographischer Wandel hat nichts an Aktualität verloren; es erscheint heute jedoch weniger als Bedrohung als noch vor ein paar Jahren sondern auch als Chance für unsere Gesellschaft. Auch wenn nicht exakt vorauszusehen ist, welche Folgen diese Entwicklung für unsere Gesellschaft, für Städte und Gemeinden konkret haben wird, steht jedoch eindeutig fest: Die Veränderungsprozesse werden jede Kommune nachhaltig verändern und stellen Integrations- und Anpassungsanforderungen an uns alle. Das ist „keine einfache Aufgabe“ wie der Hamburger Ökonom Thomas Straubhaar schreibt, „aber eine durchaus lösbare“.<sup>1</sup>

Das erfordert neue gesellschaftliche Strategien und Denkweisen, auch in den Städten und Gemeinden: Künftig wird eine fachbereichsübergreifende Perspektive auf die komplexen (Demographie-)Themen weit dringlicher als bisher, denn ein isoliertes Betrachten von Zielgruppen und Einzelfragen kann den Herausforderungen nicht gerecht werden. Entscheidend ist die Entwicklung langfristiger Strategien, denn das Thema Demographie umfasst generationsübergreifende Entwicklungen, für die wir heute schon Lösungsvorschläge brauchen, und angesichts angespannter kommunaler Haushalte sind die staatlichen Ressourcen dafür gezielt einzusetzen.

Welche Schlussfolgerungen zogen Städte und Gemeinden bislang aus den demographischen Veränderungen? Welche Strategien verfolgen Verwaltungen und politische Gremien, um das Thema in den Städten voranzubringen? Um mehr darüber zu erfahren, begann ich im Sommer 2015 eine Untersuchung zur „Stellung der Demographiebeauftragten in Nordrhein-Westfalen“.<sup>2</sup> Sie fokussiert auf den Arbeitsalltag der kommunalen Demographiebeauftragten, die Struktur ihrer Aufgaben, erzielte Erfolge und erfahrene Hindernisse, politische Akzeptanz, Verankerung des

Themas in der Stadtgesellschaft und die Frage, wie weit lokale Akteure, Bürgerinnen und Bürger in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Interviews mit ausgewiesenen Demographie-Experten und Expertinnen aus Wissenschaft, Politik und Medien zur Thematik ergänzen und erweitern die Ergebnisse, indem sie die verschiedenen Perspektiven kommunaler Demographie-Aktivitäten in den Blick nehmen mit dem Ziel, sie in die Entwicklung künftiger Demographieprozesse zu integrieren.

Welche Schlüsse sind aus der Befragung und den Experteninterviews für die weitere Arbeit zu ziehen? Die im Folgenden skizzierten Untersuchungs- und Gesprächsergebnisse können zumindest die Diskussion des Themas in Städten und Gemeinden befördern; im besten Fall sollen sie demographische Planungskonzepte stärker in der kommunalpolitischen Diskussion verankern und wissenschaftliche Untersuchungen dieser Prozesse anregen.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die demographische Aufgabenstellung eine fachbereichsübergreifende Kooperation in den Kommunalverwaltungen erfordert. Die komplexe Aufgabenstellung erfordert ein demographieorientiertes Management, an dem sich unterschiedliche Akteure beteiligen sollten: Vertreter/innen aus den politischen Gremien, Mitarbeiter/innen aus der Verwaltung, Akteure der Stadtgesellschaft und auch Bürgerinnen und Bürger. Diesen Prozess auch wissenschaftlich zu untersuchen und zu begleiten ist auch im Hinblick auf eine erfolgreiche Arbeit wünschenswert.

Mein herzlicher Dank gilt allen, die sich aktiv an diesem Vorhaben beteiligt haben: Den Sprecherinnen des NRW-Netzwerkes der Demographiebeauftragten Christa Beermann und Anke Skupin, die mein Vorhaben unterstützt haben, den Expertinnen und Experten Dr. Claus Eppe, Prof. Dr. Tilman Mayer, Karin Haist, Carsten Köppl und Antje Pund, die Zeit für ein Interview gefunden haben, Prof. Dr. Gunnar Schwarting für sein Vorwort, und nicht zuletzt Nadeschda Hotmann aus dem Amt für Demographie und Statistik.

Susanne Tatje  
Bielefeld, April 2016

## 1. Herausforderung Demographie

Zunächst soll die Darstellung einiger allgemeiner Trends der demographischen Entwicklung deren Relevanz für die Situation in Städten und Gemeinden verdeutlichen.<sup>3</sup>

In Deutschland leben zurzeit rund 80,8 Millionen<sup>4</sup> Menschen. 2060 werden es nach aktuellen Vorusberechnungen wahrscheinlich nur noch 67,6 bis 73,1 Millionen sein – so die Daten der 13. koordinierten Bevölkerungsvorusberechnung des Bundes und der Länder<sup>5</sup> von 2015 – und das sind 7,7 bis 13,2 Millionen Menschen weniger als heute. Nicht alle Städte und Regionen sind gleich betroffen; in einigen Städten nimmt die Zahl der Einwohner/innen immer noch zu. Es gibt aber auch Städte, vor allem in Ostdeutschland, deren Einwohnerzahl sich in den vergangenen 20 Jahren halbiert hat.

Abnehmende Geburtenzahlen und steigende Lebenserwartung verändern die Altersstruktur der Bevölkerung: Heute besteht die Bevölkerung zu 18% aus Kindern und jungen Menschen unter 20 Jahren, zu 61% aus 20- bis unter 65-Jährigen und zu 21% aus über 65-Jährigen. Prognosen zufolge werden 2060 etwa 33% der Bevölkerung älter als 65 Jahre alt sein, und es wird doppelt so viele 70-Jährige geben, wie Kinder geboren werden. Jeder Achte ist dann sogar 80 Jahre und älter, das entspricht etwa 12% bis 13% der Bevölkerung.<sup>6</sup> Neben Geburtenhäufigkeit und Sterblichkeit gilt die Differenz der Zu- und Fortzüge<sup>7</sup> als dritte Säule des demographischen Wandels. Der Wanderungssaldo ist jedoch schwer vorhersagbar, denn Wanderungen werden beeinflusst sowohl von der Migrationspolitik in Deutschland als auch vom Migrationspotenzial der Herkunftsländer – also deren politischer, sozialer, wirtschaftlicher, ökologischer und demographischer Entwicklung.

Die Folgen des Demographischen Wandels wirken sich auf viele Bereiche der öffentlichen Infrastruktur aus und betreffen nahezu jeden kommunalen Aspekt: Gesundheit, Stadtentwicklung, Bildung und Erziehung, Wohnen, Verkehr, Finanzen oder Arbeitswelt und Wirtschaft. Auch wenn sich die Veränderungen mit ihren konkreten Folgen nicht

absolut vorhersagen lassen<sup>8</sup> ist es wichtig, dass Städte und Gemeinden handeln; denn direkte und indirekte Folgen des Demographischen Wandels sind schon seit längerer Zeit in vielen Alltagsbereichen spürbar. So wurden bereits vertraute Einrichtungen des täglichen Umfelds wie Schulen, Kirchen oder Schwimmbäder geschlossen – nicht nur, aber auch aus demographischen Gründen.

## 2. Demographiepolitik in Bielefeld

Die Stadt Bielefeld reagierte früh auf die demographischen Veränderungen und richtete schon 2004 als erste deutsche Kommune den Arbeitsbereich „Demographische Entwicklungsplanung“ ein, als Stabsstelle im Dezernat des Oberbürgermeisters hochrangig angesiedelt.

Aufgabe der Demographiebeauftragten<sup>9</sup> war zunächst die Entwicklung einer Gesamtstrategie, um rechtzeitig die Weichen für die Zukunft stellen zu können. Es ging um eine demographieorientierte Planung, die alle kommunalen Handlungsfelder umfasste. Ziel war, Anregungen zu erarbeiten für das Nutzen von Chancen der Bevölkerungsentwicklung und bei städtischen Entscheidungen auf die damit verknüpften demographischen Entwicklungen und Folgen hinzuweisen.

Da der Demographische Wandel als komplexes Querschnittsthema sehr verschiedene Bereiche der Stadt betrifft, wurde eine Organisationsstruktur mit Querschnittsfunktion und Mitzeichnungskompetenz entwickelt für alle Vorlagen der Verwaltung, die Fragen der demographischen Entwicklung berühren: Dem Entwickeln passgenauer Konzepte und Projekte für die Zukunft muss eine demographieorientierte Perspektive zugrunde liegen.

Das kommunale Handlungskonzept „Demographischer Wandel als Chance?“ mit seinen sechs demographiepolitischen Zielen zu Integration, Stadtentwicklung, Bildung, Familie, Gesundheit und Wirtschaft und Vorschlägen dazu, wie sich die Stadt auf zukünftige Herausforderungen durch den Demographischen Wandel einstellen kann, gehört seitdem zur Basis der städtischen Planung.

Es wurde nach intensiven Beratungen in Verwaltung und politischen Gremien 2006 einstimmig im Rat der Stadt verabschiedet<sup>10</sup> und inzwischen sukzessive umgesetzt.<sup>11</sup> Eingebunden in den Entwicklungsprozess waren unterschiedliche Akteure aus Verwaltung und Gesellschaft: Wohnungsmarktakteure, Wohlfahrtsverbände, Universität, Kirchen und auch Bürgerinnen und Bürger.

Wichtig ist dabei der Blick über die Stadtgrenzen hinaus: Es gilt, die interkommunale Zusammenarbeit zu stärken und auch überregional nach Lösungen zu suchen. Ein Beispiel für diese Strategie ist das Netzwerk der kommunalen Demographiebeauftragten in Nordrhein-Westfalen, in dem Demographiebeauftragte aus unterschiedlichen Städten und Gemeinden zusammenarbeiten.<sup>12</sup>

### **3. Demographiepoltik in NRW-Kommunen**

Wie verhalten sich Kommunalpolitik und Verwaltung zu den Folgen des Demographischen Wandels? Die demographiepolitischen Aktivitäten in Städten und Gemeinden lesen sich durchaus positiv: Berichtet wird über die Implementierung kommunaler Stellen für Demographiebeauftragte, Initiativen für seniorengerechte Städte, generationenübergreifende Wohnprojekte, neue Konzepte für das Ehrenamt und barrierefreie Quartiere. Wird also, wie Prof. Dr. Tilmann Mayer, Professor für Politikwissenschaft an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn und Präsident der Deutschen Gesellschaft für Demographie (DGD) feststellt, perspektivisch auf eine „Korrektur der Entwicklung“ gesetzt, eine Art „Demographiewende“?<sup>13</sup>

Um darauf Antworten zu erhalten, habe ich 2015 in Absprache mit dem NRW-Netzwerk der kommunalen Demographiebeauftragten eine Untersuchung über die Stellung der Demographiebeauftragten in nordrhein-westfälischen Kommunen durchgeführt.<sup>14</sup> Auch wenn sich nicht alle „Netzwerk-Kommunen“ an der Untersuchung beteiligten und mittlerweile in weiteren Bundesländern kommunale Demographiebeauftragte arbeiten und sich in Netzwerken engagie-

ren, wodurch die Befragung nur einen Ausschnitt von Erfahrungsberichten präsentieren kann, eröffnen die Antworten bemerkenswerte Einblicke in den kommunalen „Demographie-Alltag“ und die Sichtweisen von Verwaltung und Kommunalpolitik auf das Thema.<sup>15</sup>

An dieser Stelle werden zwei Netzwerke skizziert:

#### **1. DEMOGRAPHIENETZWERK NIEDERSACHSEN:**

Am 2.12.15 fand in Hannover die Tagung „Demographienetzwerk Niedersachsen“ für kommunale Demographiebeauftragte statt, auf der Prof. Dr. Axel Prieb, Honorarprofessor der Leibniz Universität Hannover und Vorsitzender des Zukunftsforums Niedersachsen, zum Thema „Starke Städte und lebendige Räume“ referierte und die Bielefelder Demographiebeauftragte zum Thema „Demographie-Stempel und Demographie-Netzwerk – Aufgaben, Herausforderungen und Chancen“ die Demographiestrategie der Stadt Bielefeld und das NRW-Demographie Netzwerk vorstellte. Im Rahmen dieser Veranstaltung gründete sich auf Initiative von Antje Pund, Referatsleiterin Demographischer Wandel in der Staatskanzlei Niedersachsen, das Demographienetzwerk Niedersachsen, um sich zwei- bis dreimal jährlich zum regelmäßigen Austausch zu treffen.

Weitere Infos online unter (22.12.15):

<http://www.stk.niedersachsen.de/startseite/themen/demografie/demografienetzwerk/demografienetzwerk-139567.html>.

#### **2. NETZWERK „DEMOGRAPHIEFESTE KOMMUNE“ DER KÖRBER-STIFTUNG:**

Hier versammelt die Körper-Stiftung unter Leitung von Karin Haist, Leiterin des Bereichs Gesellschaft, Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Städte und Gemeinden Deutschlands, die in ihren Kommunen die Themen Alter und Demographie mitverantworten, zur Frage, wie Kommunen in Deutschland demographiefest werden können. Diese Frage steht im Zentrum jährlicher Treffen an unterschiedlichen Orten Deutschlands, die das Vernetzen lokaler Initiativen ermöglichen und kollegialen Austausch stärken sollen. Eingeladen war auch die Bielefelder Demographiebeauftragte, um das Bielefelder Demographiekonzept „Demographischer Wandel als Chance?“ vorzustellen.

Weitere Infos online unter (22.12.15):

<http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/netzwerk-demografiefeste-kommune.html>.

## **Exkurs: Das Netzwerk der kommunalen Demographiebeauftragten in NRW**

Das Demographie-Netzwerk in Nordrhein-Westfalen ist ein loser Zusammenschluss von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich in ihren Stadtverwaltungen mit dem Thema Demographie befassen. Die Initiative dazu ergriffen 2008 zwei städtische Mitarbeiterinnen, die neu mit der Aufgabe betraut waren. Sie sollten für ihre Stadt ein kommunales Handlungskonzept entwickeln und suchten Gesprächspartner/innen zur Diskussion gemeinsamer Inhalte, Ziele und Strategien. Nach intensiver Internetrecherche gründeten die damals 10 kommunalen Vertreter/innen beim ersten Treffen am 20.08.2008 in Pulheim das „Netzwerk der kommunalen Demographiebeauftragten in Nordrhein-Westfalen“ und beschlossen einen regelmäßigen Austausch, um die Erfahrungen in diesem neuen Arbeitsfeld gemeinsam nutzen zu können. Ein Organisationsteam aus drei Personen sollte die Treffen inhaltlich und organisatorisch vorbereiten und Kontakt zum Netzwerk halten. Seither finden die Netzwerktreffen dreibis viermal jährlich statt. Alle Mitglieder sind aus Nordrhein-Westfalen und gefordert, aktiv ihr Fachwissen einzubringen und als Gastgeber/in Treffen auszurichten. Diese beginnen mit Fachinputs zu einem bestimmten Thema<sup>16</sup>, das von allen Mitgliedern mit eigenen Beiträgen ergänzt wird; dazu zählen auch Strategien der Umsetzung und eigene Erfahrungen im Praxisfeld. Den Abschluss bilden „Informationen aus den Städten“ mit Berichten zu jeweils aktuellen Veröffentlichungen, Veranstaltungen oder Aktionen. Dieser Tagesordnungspunkt ist nicht öffentlich.

Grundlage der Netzwerk-Zusammenarbeit ist eine von allen Mitgliedern unterzeichnete Vereinbarung über fachlichen Austausch und somit Bündelung von Wissen über Aktivitäten der verschiedenen Kommunen und Kreise mit Tipps, Strategien und Erfolgskonzepten aus erster Hand sowie dem Ziel, den Wissenstransfer auch außerhalb von Terminen zu sichern und der Möglichkeit, mit einzelnen oder als Gruppe Aktionen und Veranstaltungen zu planen oder gemeinsam Fördermittel zu beantragen.

## **4. Untersuchung „Demographiebeauftragte in Städten und Gemeinden“**

Das Vorhaben dieser Untersuchung stellte ich als Bielefelder Demographiebeauftragte auf einer Sitzung des Netzwerks der kommunalen Demographiebeauftragten in Nordrhein-Westfalen vor und konnte dafür auch Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Politik und Medien gewinnen.

Im Sommer 2015 wurden insgesamt 26 Fragebögen an die Netzwerkmitglieder verschickt; 13 kommunale Demographiebeauftragte haben ihn beantwortet. Sie arbeiten vorwiegend in kleineren kreisangehörigen Gemeinden (11) und einem Kreis (1) mit Bevölkerungszahlen von unter 50.000 und bis unter 100.000 Tausend Einwohner/innen sowie einer Kreisstadt (mittlere Großstadt 200.000–500.000 Einwohner/innen). Von den 13 Teilnehmer/innen sind 8 weiblichen und 5 männlichen Geschlechts. Der Rücklauf zweier weiterer Fragebögen lag zu weit nach Fristende, um sie noch zu berücksichtigen; ihre nachträgliche Auswertung bestätigt jedoch den Trend der zuvor erhobenen Ergebnisse.

Die Zielrichtung der Befragung, also Untersuchung und Darstellung der Arbeitssituation von Demographiebeauftragten, ist eine neue, auch künftig aktuelle Thematik. Erstmals wurden Daten und Perspektiven gesammelt, auf deren Grundlage die Arbeit der Demographiebeauftragten zu analysieren ist und anhand derer mögliche Schwachstellen und Alternativen sondiert werden können. Die gewählte Form der offenen Fragestellungen erlaubt, Perspektiven und Ansichten differenziert zu verfolgen und zu erheben. Obwohl sich die Umfrage auf eine kleine Grundgesamtheit bezieht, ermöglicht die Auswertung wichtige Erkenntnisse zur Situation kommunaler Demographiebeauftragter in Nordrhein-Westfalen. Trotz vergleichbarer Gemeindegrößen lassen die stark unterschiedlichen Perspektiven auf einzelne Themenbereiche der Umfrage erkennen, dass selbst gleich große Städte, Gemeinden und Kreise von großer Meinungsheterogenität geprägt sind, was zur Analyse herausfordert.



## Ergebnisse der Fragebogenauswertung

Die Untersuchung stellte Fragen zu den Themen:

- Wie ist der Arbeitsalltag kommunaler Demographiebeauftragter beschaffen?
- Welche Arbeitsstruktur würde den Anforderungen einer demographieorientierten Stadtplanung aus Sicht der Befragten ideal genügen?
- Wie stehen die Demographiebeauftragten zur Beteiligung lokaler Akteure und Bürgerinnen und Bürger?
- Welche Rolle nimmt die Politik wahr?

Inhaltliche Abschnitte des Fragebogens sind:

- Gründe für die Einrichtung des Aufgabenbereichs,
- Struktur der Aufgaben,
- Reaktionen aus Politik und Verwaltung auf die Arbeit der Demographiebeauftragten,
- kommunale Demographieprozesse
- Beteiligung von Bürgern und „lokalen Akteuren“.

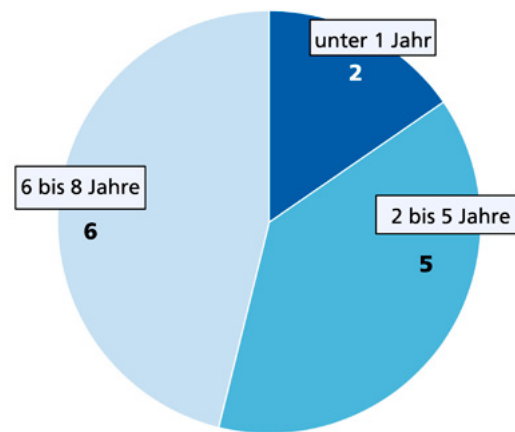
Die Auswertung erbrachte bemerkenswerte Einblicke in den kommunalen Alltag und Ergebnisse, die für die politische Diskussion von Stellenwert und Reichweite kommunaler Demographiebeauftragter förderlich sein können und sollten. Sie sind im Folgenden skizziert:

### Stichwort: Organisation der Stelle, Ausbildung und beruflicher Hintergrund

Die konkreten Aufgaben der befragten kommunalen Demographiebeauftragten unterscheiden sich stark hinsichtlich ihrer Einordnung in Verwaltungsstruktur, Vergütung, Wochenarbeitszeit etc.:

- 2 Befragte haben ihre Stelle erst seit kurzer Zeit inne (unter einem Jahr),
- 5 Befragte bekleiden diese Funktion schon seit 2 bis 5 Jahren und
- 6 Befragte seit 6 bis 8 Jahren.

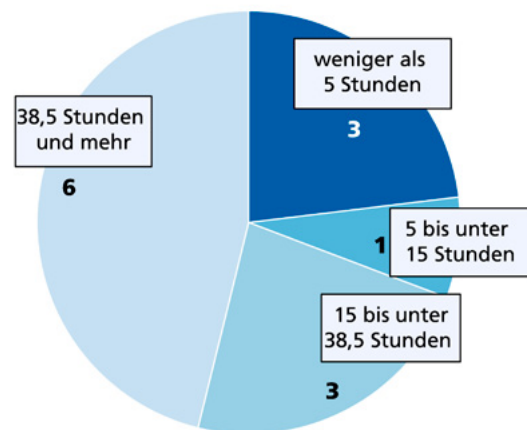
Abb. 1: Erfahrungszeitraum der Demographiebeauftragten



Quelle: Amt für Demographie und Statistik der Stadt Bielefeld; eigene Erhebung

- Der überwiegende Teil der Stellen ist als Stabs- oder Sachbearbeitungs-Stelle in einen Fachbereich oder ein Amt eingebunden.
- 6 der Befragten üben ihre Tätigkeit in Vollzeit aus; alle anderen sind mit unterschiedlichen Stundenkontingenten teilzeitbeschäftigt.

Abb. 2: Stundenzahl der Demographiebeauftragten



Quelle: Amt für Demographie und Statistik der Stadt Bielefeld; eigene Erhebung

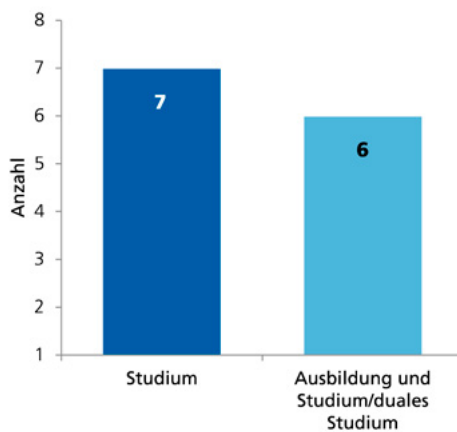
- 5 der Teilnehmenden erfüllen ausschließlich die Aufgabe des/der Demographiebeauftragten, 8 sind auch mit anderen betraut, etwa im Bereich Stadtentwicklung, als Gleichstellungsbeauftragte, Verkehrsplaner/in, Ingenieur, Altenhilfeplaner/in, Amtsleiter/in.



Beruflicher Hintergrund, Qualifikationsprofil und Vergütung sind heterogen:

- Sechs (6) der Teilnehmer/innen schlossen eine Ausbildung und Studium bzw. ein duales Studium zum gehobenen Dienst ab, 7 absolvierten ein Hochschulstudium in den Bereichen Rechtswissenschaft, Theologie, Soziologie, Pädagogik, Marketing o. ä..

**Abb. 3: Ausbildungsstand der Demographiebeauftragten**



Quelle: Amt für Demographie und Statistik der Stadt Bielefeld; eigene Erhebung

Die Bandbreite der Eingruppierungen reicht von A 15 bis E 10.<sup>17</sup>

### Stichwort: Die konkreten Aufgaben in den Rathäusern

Für die Stellen von 7 der Befragten gibt es Aufgabenbeschreibungen; deren Schwerpunkte sind

- Analyse und Bewertung gesellschaftlicher Entwicklungen,
- Erarbeitung von Konzepten, Handlungsstrategien und Handlungsempfehlungen,
- Begleitung der Umsetzungsprozesse demographischer Entwicklungen in der Kommune.

Festgelegt wurden die Aufgaben überwiegend durch

- Verwaltungsvorstand,
- Bürgermeister/-in,
- Stelleninhaber/-in.

In 6 Kommunen gab es im Kontext der demographischen Entwicklungsplanung Umstrukturierungen der Verwaltung, etwa durch

- Einrichtung fachbereichsübergreifender Projektgruppen,
- Einrichtung eines neuen Dezernats/Fachbereichs,
- Einrichtung der Stelle einer/s Demographiebeauftragten.

Die Initiative für die strukturelle Änderung kam in der Regel vom (Ober-)Bürgermeister, meist in Verbindung mit entsprechenden Entscheidungen in den Stadträten und Verwaltungsleitungen, in einigen Fällen auch mit der/dem späteren Stelleninhaber/in.

Die Demographiebeauftragten bewerten diese neuen Strukturen unterschiedlich: „*Es gibt auch die Beschreibung meiner Stelle als Satellit. Darin liegen Vorteile, wie z. B. die Unabhängigkeit und die Möglichkeit, Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Als Nachteil empfinde ich, dass es wenig Anbindung gibt und insofern auch relativ wenig Rückmeldungen zu meinen Aufgaben.*“

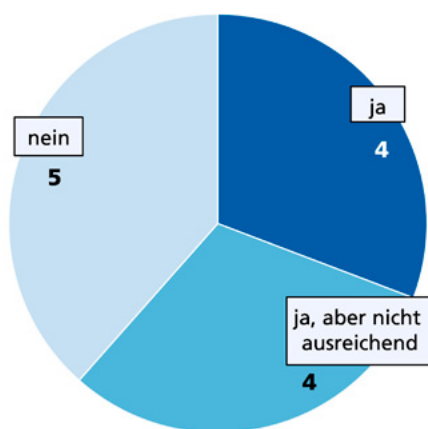
Obwohl einige Kommunen deutliche Änderungen der Verwaltungsstruktur vorgenommen haben, um die Zusammenarbeit zwischen Demographiebeauftragten und Fachbereichen zu befördern, gestaltet sich diese Zusammenarbeit schwierig; ein Beispiel: „*Ich fühle mich eher als Einzelkämpferin, deshalb beschäftigt mich die Idee eines Querschnittbüros.*“

Die Befragten kritisieren, dass an Projektgruppen oder demographierelevanten Arbeitskreisen überwiegend Mitarbeiter/innen teilnehmen, deren Interesse an der Thematik gering ist oder die die Thematik nicht ernst nehmen: „*Noch immer ‚Verleugnung‘ der Entwicklung bzw. offensichtliche Nichtbeachtung bei Entscheidungen insbesondere politischer Vertreter*“, „*[...] es wird vergessen, dass der Wandel das einzig Konstante ist.*“ Oder: „*Trotzdem wird die Verschiebung der Altersstruktur einschneidende Veränderungen mit sich bringen, die koordiniert und früh genug erkannt werden müssen.*“

Die Stellen der Demographiebeauftragten sind mit deutlich unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet; die Bandbreite reicht von „kaum Befugnisse“ über „eigenständige Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ bis zu „Teilnahme an den Leitungsgremien“. Einige Kommunen haben für die Arbeit weder eine formalisierte Struktur noch Kompetenzen festgelegt.

In 8 der Kommunen hat die Stelle des/der Demographiebeauftragten einen eigenen Etat, der allerdings von der Hälfte der Befragten als nicht ausreichend bewertet wird.

Abb. 4: Eigener Etat



Quelle: Amt für Demographie und Statistik der Stadt Bielefeld; eigene Erhebung

Zu einer optimalen Einbindung der Stelle in die Verwaltungsstruktur äußern die Befragten unterschiedliche Vorstellungen, allen ist jedoch eine Stabsstelle oder ein eigenes Amt wichtig, die beide direkt beim (Ober-)Bürgermeisteramt angesiedelt sein sollten: „Ich halte eine Anbindung an den Verwaltungsvorstand für unverzichtbar.“

Als ebenso wichtig gelten klare Aufgabenbeschreibung und gute Zusammenarbeit mit den anderen Fachbereichen: „Klare Aufgabenstellung mit Zielvorgaben, Kooperationsvereinbarung mit den Fachbereichen, Teamarbeit innerhalb der Verwaltung, regelmäßige Berichterstattung im Verwaltungsvorstand, Demographie als Chefsache.“

Fast alle Befragten sind der Meinung, die Unterstützung der Arbeit durch die Verwaltungsleitung und den (Ober-)Bürgermeister seien nicht ausreichend (10 Befragte). Zudem fehle eine adäquate Einbindung in die Verwaltung. Man werde nicht in die relevanten Demographie-Prozesse der Verwaltung eingebunden, zu denen aus dieser Sicht Planungsprozesse, Strategiediskussionen, Entscheidungsprozesse sowie interne Organisationsentwicklung gehören: „Ich fühle mich als Datenvorhaltezentrale, es gibt keine Einbindung in Projekte der Stadt, keine Einbindung zum Demographiecheck der Ratsvorlagen.“

Als wichtige Voraussetzung für ihre Arbeit betrachten die Befragten neben einer adäquaten Einbindung in die jeweilige Verwaltungsstruktur die eigenen fachlichen und sozialen Kompetenzen. Notwendig seien auch interdisziplinäres Denken (Demographie als Querschnittsaufgabe), Durchsetzungsvermögen, Überzeugungsarbeit, Kreativität, eigenständiges Aufspüren von Defiziten sowie Kenntnisse im Projektmanagement, um notwendige Maßnahmen auf den Weg zu bringen: „Offenheit, Interesse an Statistik sowie an soziodemographischen Zusammenhängen in der Gesellschaft, Fähigkeit, den Demographischen Wandel in einem Gesamtkontext betrachten zu können.“

### Stichwort: Reaktionen von Politik und Verwaltung

Fast alle Befragten äußern, ihre Arbeit genieße in der Verwaltung kein hohes Ansehen, die Akzeptanz sei im Laufe der Zeit sogar gesunken und sie träfen auf Widerstände: „Es gibt gelegentlich ein Feedback vom Bürgermeister, von anderen Bereichen kommt eher ein kritisches Feedback aufgrund meiner ‚exotischen‘ Aufgaben.“ Oder: „[Demographischer Wandel wird] als lästiges, unnützes Übel [angesehen], das der (Noch-)Bürgermeister gewünscht hat.“

Die Rolle der Politik sehen die Demographiebeauftragten kritisch: „Die Politik denkt und entscheidet nicht langfristig, sondern nach Wahlperioden.“ In der Mehrheit der Kommunen werde die Demographische Entwicklung im Rat bzw. den politischen Ausschüssen diskutiert; in einem Drittel der Kommunen jedoch erörtern auch diejenigen politischen Institutionen das Thema Demographie nicht, die die Demographiebeauftragten-Stelle wegen ihrer politischen Relevanz eingerichtet haben. „Viele verstehen die Wichtigkeit des Themas nicht, andere haben Angst vor Veränderungen, die auch in ihrem Bereich erfolgen werden.“

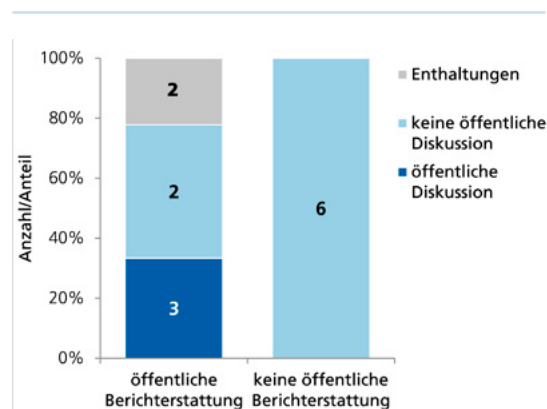
Auch wo man das Thema ‚Demographische Entwicklungsplanung‘ in Rat, Kreistag oder politischen Ausschüssen diskutiere, werde eine vertiefte Diskussion über Prozesse der Demographischen Entwicklungsplanung eher „abgewiegelt“: „Die politischen Gremien missachten die selbst beschlossenen Ziele/Maßnahmen aus partikularen Interessen relativ häufig.“ In einer Kommune dagegen wird die Reaktion auf die Arbeit ausdrücklich als positiv beschrieben; als möglicher Grund dafür wird der „Bottom up-Prozess“ gesehen, mit dem die Demographische Entwicklungsplanung eingeführt wurde. „Es gibt eine verbesserte Kommunikation zwischen den Fachabteilungen, zum einen ein kommunales Handlungskonzept Wohnen mit Innenstadtkonzept, den Aufbau eines Gesundheits- und Pflegenetzwerkes, das der Bürgermeister zur Chefsache erklärt hat.“ Und: „Es wurden viele Projekte initiiert und erfolgreich umgesetzt. Das Thema wurde in die Bevölkerung getragen. Es hat viel zur Vernetzung beigetragen.“ Hierzu finden sich in den Antworten aber auch gegensätzliche Erfahrungen mit der Schlussfolgerung, die Reaktionen der Verwaltungsmitarbeiter/innen wären positiver, würde das Thema „Top down“ durchgesetzt: „Das Thema muss Top down forciert und dann im Konsens der kreisangehörigen Städte mit einer abgestimmten Strategie vorangetrieben werden.“

## Stichwort: Kommunale Demographieprozesse

In vier der Kommunen favorisierten Politik und Verwaltung bei der Entwicklung eines Demographiekonzepts oder einer generellen demographischen Entwicklungsplanung eine Unterstützung durch externe Institute, die entsprechend beauftragt wurden. Deren Aufgabe lag in der Sensibilisierung für das Thema Demographie oder der Qualifizierung der Beteiligten (Demographietraining). Die Externen waren – etwa als Moderatoren – auch an Zielfindung oder Leitbildentwicklung beteiligt. Neben den Externen waren Vertreter/innen aus Verwaltung, Politik und Bürgerschaft in die vorbereitenden Arbeiten für den Prozess der demographischen Entwicklungsplanung eingebunden. Wo die Ratsvertreter/innen nicht selbst direkt und aktiv an dem Prozess beteiligt waren, wurde der Rat von den Mitgliedern der Arbeitskreise unterrichtet.

Öffentliche Berichterstattung über die Demographieprozesse findet in etwas mehr als der Hälfte der Kommunen statt. In drei der sieben Kommunen mit öffentlicher Berichterstattung gibt es auch öffentliche Diskussionen zum Thema Demographischer Wandel.

Abb. 5: Verhältnis von öffentlicher Berichterstattung und öffentlicher Diskussion

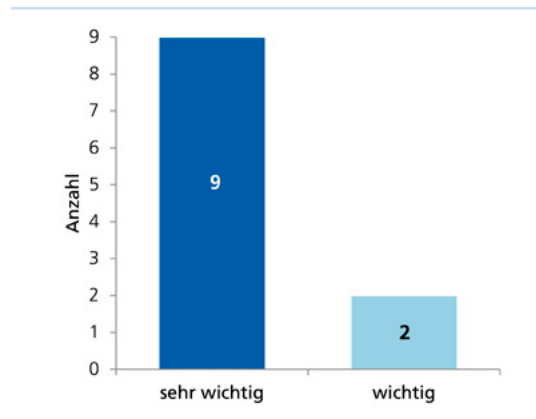


Quelle: Amt für Demographie und Statistik der Stadt Bielefeld; eigene Erhebung

Offenbar bildet sich in den weiteren Kommunen das Bewusstsein der Bürger/innen vom Demographischen Wandel auf anderen Wegen. Überraschend ist, dass Politik und Verwaltung die öffentliche Meinung trotz geringer öffentlicher Diskussionen berücksichtigen.

Knapp die Hälfte der Befragten teilt mit, ihre Kommune habe gemeinsame Zielvereinbarungen für den Demographieprozess getroffen; es halten jedoch alle Befragten eine gemeinsame Zielsetzung für wichtig oder sehr wichtig.

**Abb. 6: Einschätzung der Wichtigkeit gemeinsamer Ziele**



\* Keiner hat die gemeinsamen Ziele als nicht wichtig angesehen. Zwei Befragte haben auf diese Frage nicht geantwortet.

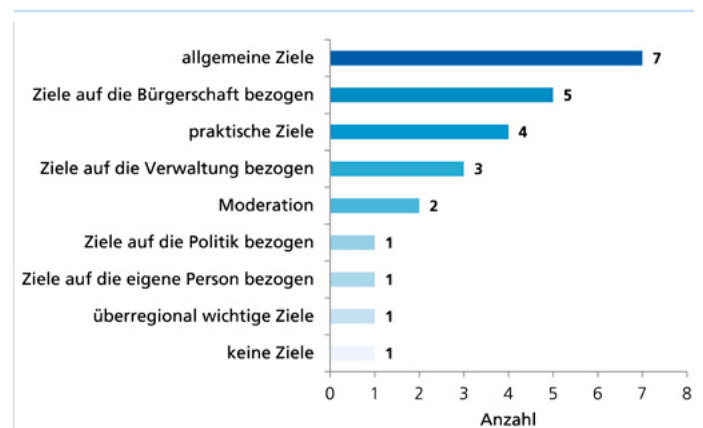
Quelle: Amt für Demographie und Statistik der Stadt Bielefeld; eigene Erhebung

Als Gründe für eine fehlende gemeinsame Zielvorstellung werden unter anderem das Nichtvorhandensein gemeinsamer, strukturierter Planung und fehlende übergreifende Auseinandersetzung/Zusammenarbeit mit gemeinsamen Themen genannt: „Die demographischen Themen müssen ‚einfach‘ Chefsache bleiben und immer wieder neu diskutiert und angestoßen werden. Nur mit gemeinsamer und strukturierter Planung sind Ziele zu ermitteln und zu erreichen.“ Die meisten Befragten bewerten als positiv, wenn sich möglichst alle Zuständigen aus Verwaltung und Politik am Demographieprozess beteiligen.

Über Umsetzungsmöglichkeiten gemeinsam akzeptierter und beschlossener Zielvorstellungen gibt es unterschiedliche Vorstellungen: Einmal wird die Notwendigkeit einer vertikalen Kommunikation betont, und einmal mehr eine breit angelegte Diskussion an der Basis für notwendig gehalten. Kritisch merken die Befragten auch hier an, „die Politik sei ungenügend an den Zielvereinbarungen beteiligt, da sie in Wahlperioden denke“.

Die Antworten auf die Frage nach eigenen Zielen fallen stark unterschiedlich aus; sie lassen sich in Rubriken fassen wie allgemeine politische Ziele, Ziele bezogen auf Politik, Verwaltung, Bürgerschaft und die eigene Person oder überregionale Ziele.

**Abb. 7: Eigene Ziele**

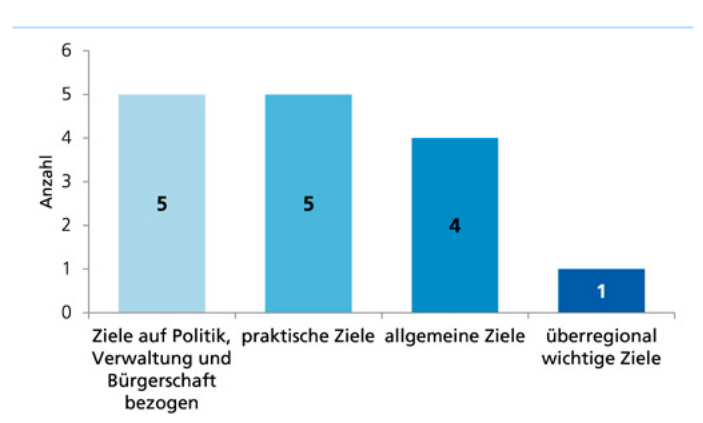


\* Mehrfachnennung war möglich.

Quelle: Amt für Demographie und Statistik der Stadt Bielefeld; eigene Erhebung

Erfolge sehen die Demographiebeauftragten eher beim Erreichen praktischer Ziele im Demographieprozess und weniger auf überregionaler Ebene.

**Abb. 8: Erreichte Ziele**



\* Mehrfachnennung war möglich.

Quelle: Amt für Demographie und Statistik der Stadt Bielefeld; eigene Erhebung

Obwohl die im Fragebogen thematisierten Aspekte Unterstützung, Zielvorstellungen und Umdenkungsprozess als eher „ungenügend“ eingestuft werden, sehen einige dennoch Erfolge im Umfeld des Demographieprozesses.

Einige Befragte verdeutlichten, Verwaltung und Politik nähmen den Demographieprozess nicht sehr wichtig, jüngere Politikern/innen ließen aber mehr Interesse und Engagement für das Thema erkennen als ältere, und innerhalb der Bürgerschaft sei die Akzeptanz des Themas größer als in Politik und Verwaltung.

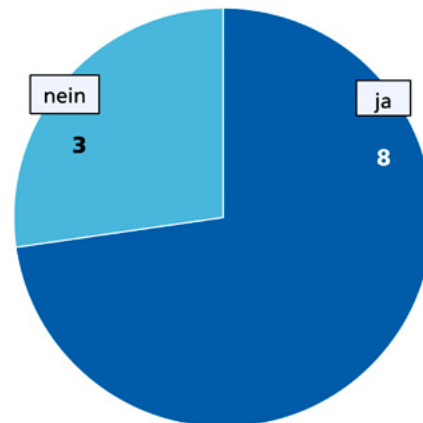
Die Befragungsergebnisse zeigen: Einige Demographiebeauftragte haben keinen „leichten Stand“. Die Antworten legen nahe, die (politische) Relevanz des Themas Demographische Entwicklung sei in der Verwaltung zunehmend „versickert“: *„Die Bedeutung war zu Beginn des Prozesses, zwischen 2009 und 2011, höher bzw. im Fokus von Politik, Öffentlichkeit und Verwaltung; inzwischen läuft die Thematik wieder ein wenig ‚nebenher‘.“* In ländlichen Regionen hingegen wird das Thema jedoch als wichtiger eingestuft als in Städten: *„Das Thema wird ernst genommen und mit Weitblick diskutiert. Dies nicht zuletzt, da die Verwaltung in einer ländlichen Region verortet ist, in der der Demographische Wandel schon jetzt, aber vor allem auch in den nächsten 30 bis 50 Jahren voraussichtlich markant ausfallen wird.“* Trotz dieser schwierigen Arbeitsbedingungen äußern die befragten Demographiebeauftragten Hoffnung auf mögliche Veränderung.

Die folgenden zwei Zitate beschreiben den als für eine Kommune ideal angesehenen Demographieprozess: *„Der ideale Demographieprozess wird mit Überzeugung von der Verwaltung und der Politik getragen.“* Und: *„Wichtig sind Stärkung der Zusammenarbeit und Vernetzung der handelnden Stadtakteure, weil der demographische Wandel nicht allein durch die Verwaltung getragen werden kann, um z. B. die Sozialräume bedarfsgerecht zu entwickeln.“*

### Stichwort: Bürgerbeteiligung

In den meisten der befragten Kommunen (8) wurde auch die Stadtgesellschaft über Verbände, Vereine, Genossenschaften, Kirchen, Unternehmen und Bürger/innen aufgefordert, sich am Prozess der Demographischen Entwicklungsplanung zu beteiligen, was an einigen Stellen offenbar zu positiven Ansätzen und Ergebnissen führte.

Abb. 9: Einbindung lokaler Akteure in den Prozess der Demographischen Entwicklungsplanung



\* Zwei Befragte haben auf diese Frage nicht geantwortet.  
Quelle: Amt für Demographie und Statistik der Stadt Bielefeld; eigene Erhebung

Die Beteiligungsmöglichkeiten sind jedoch nicht breit gefächert: Kommunale Akteure können Vorschläge machen, mit der Verwaltung Projekte und Maßnahmen entwickeln und sich an der Durchführung der Projekte beteiligen – es sei jedoch keine gleichberechtigte Beteiligung auf der Entscheidungsebene der Stadt gegeben. Würde eine solche Beteiligung wirklich gewünscht, wären die Strukturen für Demographieprozesse erst noch zu entwickeln.

Als Grund für eine Beteiligung wird etwa genannt, Beteiligte brächten deutlich mehr Verständnis und alltagstaugliche Kompetenzen für notwendige Veränderungen mit als Betroffene: *„Fach- und Alltagsexperten ergänzen die Verwaltungskompetenz“* oder *„die Qualität der erforderlichen Fachplanungen und Entwicklungskonzepte können im Dialog mit den Adressatinnen (Alltagsexpert/innen) nur gewinnen, manchmal nur gemeinsam realisiert werden.“* In allen Fällen, in denen Bürger/innen aktiv in den demographischen Entwicklungsprozess eingebunden waren, wurden ihre Argumente und Vorschläge letztlich auch berücksichtigt.

Diejenigen Demographiebeauftragten, die sich gegen Bürgerbeteiligung aussprechen, begründen ihre Ablehnung mit den mangelnden Erfahrungen kommunaler Akteure; die Beteiligungsprozesse seien zudem aufwendig, teuer und

personalintensiv: „Beteiligung ist sehr aufwendig, und wenn sie gemacht wird, muss es nachhaltig sein, damit es glaubhaft ist für die BürgerInnen. Das kostet Zeit, Geld, Personal, braucht Erfahrungen. In Kommunen mit einer schwierigen Finanzlage/Haushaltssicherung ist es eine besondere Herausforderung.“

## 5. Blick „von außen“ – Demographiepolitik aus Expertensicht

Was zeigt die Sicht „von außen“ auf die Arbeit kommunaler Demographiebeauftragter? Wird das Thema als bedeutsam oder eher als Modephänomen betrachtet? Wie bewerten Experten und Expertinnen die Akzeptanz von Demographiebeauftragten in Städten und Gemeinden, wie sehen sie die Rolle von Politik oder Bürgerinnen und Bürgern? Diese Fragen wurden in den Gesprächen mit Experten und Expertinnen aus Wissenschaft, Medien und Politik erörtert, und die Ergebnisse bieten interessante Ausgangspunkte für politische und fachliche Diskussionen.<sup>18</sup>

In den Experteninterviews reflektierten die Interviewpartner/innen aktuelle Fragen zur Demographiepolitik in Städten und Gemeinden sowie die Rolle der kommunalen Demographiebeauftragten. Die Befragung orientierte sich vor allem an zwei Leitfragen:

1. Wie beurteilen die Experten/Innen die Rolle kommunaler Demographiebeauftragter?
2. Welche Aussagen treffen die Experten/Innen über den strukturellen und inhaltlichen Ist-Zustand kommunaler Demographiepolitik, und wo sehen sie Entwicklungsmöglichkeiten?

Die Gespräche verdeutlichen wichtige Aspekte und geben Einblicke in unterschiedliche Sichtweisen der Relevanz des Demographie-Themas, der Rolle und Funktion kommunaler Demographiebeauftragter, der Rolle der Politik sowie der Notwendigkeit von Unterstützung der Demographiebeauftragten durch (Ober-)Bürgermeister/in und Politik. Zentrale Aussagen der Interviews werden im Folgenden auf Grundlage der einzelnen Antworten skizziert. Sie sollen die politische Diskussion über Stellenwert und Reichweite

kommunaler Demographiepolitik und die Arbeit der Demographiebeauftragten anstoßen und zur konzeptionellen Weiterentwicklung von deren Aufgabenprofil anregen.

### Stichwort: Demographie zwischen Modethema und Zukunftstrend

Für alle Expertinnen und Experten ist Demographie ein wichtiges, langfristiges Thema und ausdrücklich kein Modethema: Es habe sich im Gegenteil zu einem auch bundespolitisch bedeutsamen Schwerpunktthema entwickelt. Die Aufmerksamkeit für demographische Fragen habe zugenommen, Demographie sei zwischenzeitlich ein Zukunftsthema von globaler Bedeutung.

Prof. Dr. Tilmann Mayer ist überzeugt, dass die „Demographie gesellschaftsfähig geworden“ ist, und Dr. Claus Eppe beobachtet „eine zunehmende Wachsamkeit in der Gesellschaft und auf allen Verwaltungsebenen, sich mit demographischen Fragen zu befassen“. Allerdings befürchten die Experten auch, dass das Thema durch aktuelle bundespolitische Probleme wie die Flüchtlingsbewegung in den Hintergrund gedrängt wird. Doch „trotz der Zuwanderung bleibt das Thema Alterung nach wie vor wichtig“, ist Carsten Köppl überzeugt.

### Stichwort: Die Arbeit kommunaler Demographiebeauftragter

Die Kenntnisse der Expertinnen und Experten von den konkreten Aufgaben der Demographiebeauftragten in Städten und Gemeinden sind unterschiedlich: sie arbeiten weniger ‚vor Ort‘ mit ihnen zusammen als eher in überregionalen Arbeitskreisen oder Netzwerken. Doch alle halten die Einrichtung der Stellen für wichtig und sinnvoll. Die Experten/Innen bedauern jedoch, dass die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Demographiebeauftragten in einigen Kommunen nicht passen; so seien sie nicht genügend in die Verwaltung integriert, es fehlten ausreichender Spielraum für ihre Arbeit und oft auch die nötige Unterstützung.



Carsten Köppl begleitete die Arbeit der Demographiebeauftragten als Journalist von Anfang an und kennt deren Rahmenbedingungen durch den Austausch in den Netzwerken sehr gut. Er bemerkt kritisch, es habe *„keine flächendeckende Einführung von Demographiebeauftragten gegeben, es sind sogar relativ wenig Stellen geschaffen worden. Dabei sind oft keine Fachstellen eingerichtet worden, sondern den Stelleninhabern/innen ist die Funktion zum Teil einfach `übergeworfen` worden. In den Räten sind zum Teil AGs zum Thema eingerichtet worden, die jedoch in der Verwaltung nicht abgebildet werden; bzw. in den Verwaltungen sind AGs zum Thema eingerichtet worden, die jedoch höchstens eine koordinierende Funktion haben.“* Dr. Claus Eppe, entwickelte über die lange Zeit, in der er sich mit dem Thema auseinandersetzte, Kontakte zu einzelnen kommunalen Demographiebeauftragten in Nordrhein-Westfalen. Er kennt zwar nicht die gesamte Breite des Aufgabenfeldes, ist aber überzeugt, dass *„die Städte von den Stellen profitieren, weil z.B. ein Demographie-Check oder Demographiestempel zeigen, ob die Planungsvorhaben realitätsnah sind und zwischenzeitlich die Berücksichtigung demographischer Entwicklungen immer mehr selbstverständlich ist.“* Antje Pund, die seit Jahren Kontakt zu im Zukunftsforum aktiven Demographiebeauftragten hält, betrachtet deren Stellen nur als sinnvoll, *„wenn sie von der politischen Spitze unterstützt werden, also die Rahmenbedingungen stimmen.“* Aus diesem Grund regt sie an, *„institutionalisierte Vorgaben einzuführen wie einen Demographiestempel, dann kann die Arbeit Rechtskraft entfalten.“* Prof. Dr. Tilmann Mayer stuft die Einrichtung der Stellen als sehr sinnvoll ein, denn dadurch sei die Notwendigkeit, auf demographische Prozesse hinzuweisen, deutlich geworden. Aber *„wie sinnvoll sich die Arbeit entwickelt, hängt auch davon ab, wie groß die Spielräume sind, die die Kommunen den Demographiebeauftragten zugestehen. Das ist von Ort zu Ort sehr unterschiedlich.“* Für Karin Haist ist die Erkenntnis, dass Demographie ein Querschnittsthema ist, *„die Erkenntnis schlechthin“*; das gelte auch für Verwaltungs-Mitarbeiter/innen, *„die zwar nicht Demographiebeauftragte heißen, aber für den Themenbereich zuständig sind.“*

## Stichwort: Demographiebeauftragte und Demographieprozesse in den Kommunen

In den Expertengesprächen wurde der Themenkomplex `kommunale Demographieprozesse` diskutiert unter Aspekten wie Gründe für die Institutionalisierung der Stellen, Rolle der Politik, Zusammenarbeit mit der Stadtgesellschaft oder Beauftragung externer Institute, Akzeptanz der Demographiebeauftragten in der Kommune oder Gründe für einen gelingenden Demographieprozess. Die Expertinnen und Experten äußern hierzu unterschiedliche Sichtweisen; einhellig jedoch vertreten sie die Auffassung, dass das Themenfeld Demographie in der kommunalen Politik zunehmend wichtiger wird – auch hinsichtlich der wirtschaftlichen Situation von Städten und Gemeinden: Bei Berücksichtigung demographischer Aspekte würden die Planungen zielgenauer. Sie betonen die Bedeutung der Unterstützung durch die „Stadtspitze“ für den Erfolg der Arbeit und halten die fachliche und persönliche Qualifikation der Demographiebeauftragten für wichtig im Hinblick auf die Akzeptanz von deren Aufgabe.

### 1. Gründe für die Institutionalisierung der Stellen

Fast alle Experten/innen verorten die Gründe für die Institutionalisierung von Demographiebeauftragten und Demographieprozessen im gestiegenen politischen Interesse am Thema und der Notwendigkeit, zielgenauer zu planen. Zur Frage nach genaueren Ursachen gibt es unterschiedliche Einschätzungen.

Carsten Köppl sieht sie in den *„abnehmenden Bevölkerungszahlen mit den befürchteten Konsequenzen wie eine unattraktive Stadt, die Verlagerung von Produktionen infolge Arbeitskräftemangel, also eine beginnenden Abwärtsspirale. Die Verwaltungen sollen für das (Querschnitts-)Thema sensibilisiert werden, um damit der Entwicklung politisch gegenzusteuern.“* Karin Haist vermutet ähnliche Gründe; sie geht davon aus, dass die Einrichtung der Stellen aus der Einsicht heraus geschehen sei, dass es sich lohnt, *„rechtzeitig die Weichen zu stellen.“* Dr. Claus Eppe sieht die



Gründe für die Einrichtung von kommunalen Demographiebeauftragten in der *„zunehmenden Finanzknappheit der Kommunen, denn wenn dort die Mittel weniger werden, kann eine solche Stelle bei der gezielten Fachplanung behilflich sein.“* Den Aspekt der gezielteren Planungsmöglichkeit sieht auch Antje Pund, denn durch die Einrichtung von Demographiebeauftragten könnten *„die einzelnen Fragestellungen gebündelt werden“*. Und Prof. Dr. Tilmann Mayer hält für notwendig, *„jemanden zu beauftragen, die Entwicklung zu beobachten, Sachverstand zu entwickeln und die Informationen dem Rat zurückzumelden.“*

## 2. Externe Beratung

Ob bei der Entwicklung von Demographieprozessen eine Beratung durch externe Institute sinnvoll ist, hängt nach Meinung der Experten/innen von Größe und Gegebenheiten der jeweiligen Kommune ab. Ein Experte ist allerdings der Meinung, eine externe Beratung sei nicht notwendig, da es auch die Möglichkeit der Amtshilfe durch andere Kommunen gibt.

Carsten Köppl geht davon aus, dass bei kleinen und mittleren Kommunen eine externe Beratung zwar sinnvoll sein kann, auf der anderen Seite gäbe es jedoch auch den *„Markt der Möglichkeiten“*, das heißt, es könnten durch die Demographiebeauftragten *„eigene Recherchen und ein Erfahrungsaustausch der Kommunen untereinander im Rahmen von Amtshilfe“* unternommen werden - denn bei Demographieprozessen gehe es nicht um *„technisch ausgefeiltes Know-how, sondern um die Gestaltung von Prozessen.“* Auch Aspekte wie Größe der Kommune oder Qualifikation des Personals spielen eine Rolle: So ist Dr. Claus Eppe der Auffassung, dass die Notwendigkeit einer externen Beratung von der Größe der Kommune abhängt; kleinere Kommunen müssten *„entscheiden, ob die Daten, die sie vom Land erhalten können, für ihre Arbeit Schlussfolgerungen zulassen“*. Antje Pund geht davon aus, dass diese Entscheidung *„von den Qualifikationen des vorhandenen Personals in den Städten und Gemeinden abhängt“*, und Prof. Dr. Tilmann Mayer hält die Einbindung externer Institute nur für sinnvoll, *„wenn die Stadt groß genug ist.“*

Für Karin Haist gibt es darauf keine allgemeingültige Antwort; werde ein externes Institut beauftragt, *„darf es nicht bei der Arbeit der Externen bleiben; die Kommune muss eigene Strukturen für den Demographieprozess schaffen und dafür Mittel bereit stellen.“*

## 3. Die Rolle der Politik

Die Expertinnen und Experten fordern von der Politik eine sehr aktive Rolle bei der Unterstützung der Arbeit der Demographiebeauftragten. So sei es Aufgabe der Politik, demographische Strukturen zu erkennen und als Handlungsfeld zu begreifen. Die politischen Vertreterinnen und Vertreter müssten auch gesetzliche Rahmenbedingungen schaffen und die Bevölkerung *„mitnehmen“*.

Notwendige Voraussetzung für Karin Haist: *„Die Politik muss wollen!“* Dr. Claus Eppe fordert von der Politik, *„den gesellschaftlichen Diskurs in der Kommune zu moderieren, um die Grundlagen für die Zukunft zu legen.“* Antje Pund sieht die Politik ebenfalls in einer aktiven Rolle: *„Die Politik muss die gesetzlichen Rahmenbedingungen ändern, wenn diese gute und neue Ideen behindern oder die Umsetzung unmöglich machen“*. Zentrale Voraussetzung, so Carsten Köppl, sei, *„dass die Politik das Problem begreift und Lösungen umsetzen lässt. Denn es ist Aufgabe der Verwaltung, den politischen Willen umzusetzen.“*

## 4. Zusammenarbeit von Verwaltung und Politik

Nach Auffassung der Expertinnen und Experten ist die Vereinbarung fester Ziele zentrale Voraussetzung für eine konstruktive Zusammenarbeit, und diese liege im Aufgabenbereich der Politik. Dabei gehe es nicht um Verständigung zwischen den politischen Kräften, sondern um aktive Kommunikation mit der Verwaltung. Diese erfordere feste Regeln für den Umsetzungsprozess und mehr Kompetenzen für die Demographiebeauftragten. Die Akteure *„Politik und Verwaltung“* seien angehalten, auch die Bürger und Bürgerinnen an den Demographieprozessen zu beteiligen.

So ist Prof. Dr. Tillmann Mayer überzeugt, dass der *„demographische Prozess Herausforderungen liefert, denen sinnvoller Weise im Schulterschluss zwischen Politik und Verwaltung begegnet wird.“* Carsten Köppl sieht es als Aufgabe der Demographiebeauftragten an, dass sie *„Rat und Verwaltung sensibilisiert, Öffentlichkeitsarbeit zum Thema macht, in den AGs mitarbeitet, in denen Rat und Verwaltung vertreten sind.“* Dr. Claus Eppe geht davon aus, *„dass die Verständigung auf gemeinsame Ziele gelingt, wenn Politik und Verwaltung es schaffen, Wünsche der Bevölkerung zu erkennen, Planungen transparent gegenüber den Bürgern zu gestalten und gemeinsam mit den Bürgern Entscheidungen treffen.“* Antje Pund ist überzeugt, dass die Verständigung nicht schwer ist, *„wenn politische Ideen und Verwaltungshandeln im Einklang sind. Das gelingt, wenn Politik und Verwaltung kommunizieren, z.B. auf Tagungen, in AGs etc. Mühsam ist der Prozess der Umsetzung. Zu diesem Prozess gehören feste Controlling-Regeln schon im Vorfeld, ohne die keine Umsetzung der Pläne zu erwarten ist.“*

## 5. Gründe für das Gelingen von Demographieprozessen

Beim Gelingen von Demographieprozessen weisen die Expertinnen und Experten der Politik eine handelnde Rolle zu. Kern ihrer Aussagen ist: Die Politik muss den Willen zum Handeln haben, die Erkenntnisse der Bevölkerungsentwicklung umsetzen und die Bedürfnisse der Bürger/innen berücksichtigen.

Für Prof. Dr. Tillmann Mayer ist entscheidend, *„dass die Politik für den demographischen Prozess sensibel ist, den Willen zum Handeln hat und die Verwaltung anregt, Lösungsmöglichkeiten umzusetzen.“* Dr. Claus Eppe sieht als Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Demographieprozess, *„dass Verwaltung und Politik die Daten der demographischen Entwicklung ernst nehmen, genau wie die Bedürfnisse der Bevölkerung. Neben den rein demographischen Daten werden dabei soziale Daten und Verhaltensänderungen – etwa die Mitwirkungsbreitschaft bei der Gestaltung der Quartiere - immer wichtiger.“*

Karin Haist sieht als wichtig an, dass *„jede Form der Vernetzung oder eines Bündnisses mit einem Event startet, um gemeinsam über die anstehenden Fragen nachzudenken, zum Beispiel, welche Aufgaben es gibt, wer was übernimmt. Dabei sei es wichtig, Verbindlichkeiten herzustellen.“*

## 6. Akzeptanz der kommunalen Demographiebeauftragten

Die Expertinnen und Experten äußern sich eher skeptisch über die Akzeptanz von Politik und Verwaltung gegenüber Rolle und Funktion kommunaler Demographiebeauftragter. Sie befürchten, diese würden nicht ernst genommen und hätten keine Macht und fordern die für die Arbeit notwendige politische Unterstützung. Ohne sie sei keine Akzeptanz der Arbeit zu erreichen. Zentrale Voraussetzung für deren Gelingen sei auch, dass der (Ober-) Bürgermeister klar hinter den Demographiebeauftragten stehe und dies auch gegenüber den anderen Führungskräften in der Verwaltung deutlich mache. Das gelte ebenso für die politischen Akteure. Wichtige Voraussetzung seien finanzielle Mittel für die Öffentlichkeitsarbeit dieser Stellen; Demographiebeauftragte (als Stabsstelle) sollten mit ihren Vorstellungen außerdem aktiv in die Politik gehen. Für entscheidend halten sie auch die Kompetenz der Demographiebeauftragten, ohne die der Prozess nicht gelingen könne. Denn in der Stadtgesellschaft komme es stark auf die Person der Demographiebeauftragten an.

Carsten Köppl sieht die Akzeptanz der Demographiebeauftragten in allen drei Bereichen – Politik, Verwaltung, Stadtgesellschaft - als problematisch bzw. extrem schwierig. In der Verwaltung zum Beispiel, *„weil sie keine Macht haben, sie immer für ihre Arbeit werben, informieren, kommunizieren müssen.“* Dr. Claus Eppe ist der Meinung, die Akzeptanz sei sehr unterschiedlich: *„Der Grund ist ein Wechselspiel zwischen dem, was die Demographiebeauftragten aus ihrer Arbeit machen und der Wertschätzung dieser Arbeit durch die Bevölkerung. Das hängt auch von der Größe der Stadt ab und wie viel Mittel der Demographiebeauftragten zur Verfügung stehen, um ihre*

*Planungen umzusetzen.“ Prof. Dr. Tilmann Mayer ist der Auffassung, dass „die Anerkennung „mit der Kompetenz der Demographiebeauftragten zusammenhängt“, und Antje Pund ist überzeugt: „Bei Unterstützung der Arbeit durch den Landrat, in der Öffentlichkeit und in den Medien gibt es eine hohe Akzeptanz und Resonanz gegenüber den Demographiebeauftragten.“*

## 6. Ergebnisse

Durch die Auswertung der Fragebögen und Experten-Interviews wurde deutlich, wie stark sich „Binnen-Sicht“ und „Außen-Sicht“ in vielen Aspekten ähneln. Aus Perspektive der Expertinnen und Experten gibt es für Demographiebeauftragte zwei wichtige Aufgabenfelder:

Einmal sollen sie informieren, aufklären und umsetzen und dabei beständig in Gesprächskontakt mit der Bevölkerung bleiben. Dazu brauchen sie vor allem politische Unterstützung und Rücken-deckung durch den/die (Ober-)Bürgermeister/in in der Verwaltung.

Als Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit von Demographiebeauftragten werden genannt

- ihre fachlich und hierarchisch angemessene Zuordnung innerhalb der Verwaltungsstruktur (z.B. Stabsstelle),
- einige notwendige (Verwaltungs-)Instrumente wie Demographiestempel oder Demographiecheck,
- eine angemessene finanzielle Ausstattung,
- Freiraum zur Entwicklung innovativer Konzepte, sowie
- fachliche Weiterbildungsmöglichkeiten,

um die Umsetzung demographieorientierter Konzepte und Anregungen voranzutreiben.

Wichtig sei auch, sich über die Bedeutung der Daten und Fakten demographischer Entwicklungen klar zu bleiben und sie mit der Bevölkerung zu diskutieren, um einerseits das Bewusstsein dafür wach zu halten und andererseits dadurch sowohl deren Praxis-Erfahrungen als auch perspektivische Veränderungen mit den eigenen theoretischen Entwürfen und Konzepten abzugleichen.

In Politik und Verwaltung dürfe sich nicht der Eindruck verbreiten, es gebe zwar Demographiebeauftragte, in der Sache würde aber nichts getan. Und auch langfristige Strategien würden gebraucht: Wirksame und nachhaltige Politik dürfe und könne nicht allein von Wahl zu Wahl konzipiert und umgesetzt werden.

Die Antworten der befragten Demographiebeauftragten bestätigen diese Sicht: Auch sie führen die von den Experten und Expertinnen genannten Aspekte

- hierarchische Einordnung in die Verwaltungsstruktur,
- notwendige Unterstützung durch die Stadtspitze,
- Freiraum für inhaltlich komplexe Aufgaben,
- finanzielle Ausstattung der Arbeitseinheit Demographie, etc.

als zentrale Voraussetzung für den Erfolg ihrer Arbeit an. Zugleich bestätigen sie die Befürchtung der Experten/innen, Demographiebeauftragte hätten intern wenig Einfluss und würden von der Verwaltung nicht ausreichend ernst genommen. Die befragten Demographiebeauftragten sehen ihren Arbeitsalltag kritisch, und einige beschreiben pointiert, wie selten sie in der Verwaltung konstruktive Zusammenarbeit erfahren, und wie wenig sie entsprechend darauf zählen können.

Unterschiede zeigen sich in der Perspektive auf die gesellschaftliche Bedeutung des Themas Demographie: Wo bei den Demographiebeauftragten der Eindruck vorherrscht, ihr Aufgabenbereich habe im Lauf der Zeit an Bedeutung verloren, nehmen die Experten/innen eine zunehmende Relevanz des Themas in der politischen Diskussion wahr.

## 7. Fazit

Ziel der Untersuchung war, die Ergebnisse aus der Befragung der kommunalen Demographiebeauftragten und den Interviews mit Expertinnen und Experten in den Diskurs von Fach-Öffentlichkeit und Politik einzuspeisen, um damit demographische Planungskonzepte stärker in der kommunalpolitischen Diskussion zu verorten und hoffentlich weitere wissenschaftliche Untersuchungen anzuregen.

Die Anregungen sollen darauf hinwirken, dass das Thema Demographie nicht im kommunalen Alltag 'versickert' - denn seine Relevanz liegt längst auf der Hand. Es geht darum, den Demographiebeauftragten nicht eine Alibifunktion in Städten und Gemeinden zuzuweisen, sondern deren Daten, Perspektiven und Anregungen schon heute in Planungskonzepte für morgen aufzunehmen, um unausweichlichen, sich deutlich abzeichnenden Entwicklungen ihrer Tragweite entsprechend begegnen zu können.

Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen, dass die interdisziplinäre demographische Aufgabenstellung eine fachbereichsübergreifende Kooperation in den Kommunalverwaltungen erfordert, um die komplexen Themen bearbeiten zu können und die notwendigen Veränderungsprozesse erfolgreich einzuleiten. Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass es für die verwaltungsinterne Diskussion entscheidend ist, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachbereiche hinsichtlich künftig erforderlicher Arbeitsschritte den Nutzen einer konstruktiven Auseinandersetzung mit dem Thema zu verdeutlichen. Denn die Aufgabenstellung erfordert ein demographieorientiertes Management, mit dem das Thema Demographischer Wandel bearbeiten werden kann – und damit auch neue Strategien für Politik, Verwaltung, lokale Akteure und Bürgerinnen und Bürger, um alle Akteure in diesen Prozess einzubinden.

Zur Beantwortung der zentralen Frage, welche Voraussetzungen für eine konzeptionelle Entwicklung, Einführung und Umsetzung eines kommunalen Demographiemanagements in Städten und Gemeinden erforderlich sind, die als Folge demographischer Veränderungen anstehen, müssten weitere wissenschaftliche Untersuchungen durchgeführt werden.<sup>19</sup>

Eines jedoch verdeutlichen die Untersuchung und die Gespräche mit den Expertinnen und Experten: Für das Gelingen erfolgreicher Demographieprozesse kommt dem Handlungswillen von Politik und (Ober-)Bürgermeistern eine entscheidende Rolle zu. Das ist wohl das wichtigste Ergebnis dieser Untersuchung.<sup>20</sup>

## Die Expertinnen und Experten



**DR. CLAUS EPPE** ist Politikwissenschaftler und Mathematiker. In seinen beruflichen Stationen Deutscher Bundestag und seit 1988 in der Landesregierung Nordrhein-Westfalen hat

er sich mit unterschiedlichsten Themen befasst; die Schwerpunkte seiner Arbeit lagen in der politischen Planung und Demographie in der Staatskanzlei NRW und in der in der Jugend-, Medien-, Senioren- und Quartierspolitik in unterschiedlichen Ministerien der Landesregierung. Zur Zeit leitet Eppe die Projektgruppe Quartiersentwicklung im Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes NRW.



**KARIN HAIST** ist Volkskundlerin und leitet bei der Körber-Stiftung den Bereich Gesellschaft. Sie arbeitet im Schwerpunkt „Demographischer Wandel“, der aus dem Schwerpunkt „Al-

ter“ entwickelt wurde und koordiniert den (internationalen) Wissensaustausch dazu. Haist ist Expertin für die Themenbereiche Potenziale des Alters, Engagementförderung, Bürgerbeteiligung und Integration. Aktuell ist sie damit beschäftigt, den Schwerpunkt Demographie in der Körber-Stiftung auszubauen.



**CARSTEN KÖPPL** ist Journalist und Leiter der Berliner Redaktion des Behörden Spiegel. Seine Themenbereiche sind Demographie, Digitalisierung, Verwaltungsmodernisierung und Personalmanagement. Er beschreibt seit elf Jahren, wie der Demographische Wandel in Politik und Verwaltung aufgenommen wird und organisiert die bundesweiten Demographiekonferenzen in Berlin. Zurzeit befasst er sich mit dem Thema Flüchtlingskrise und Zuwanderung.



**PROF. DR. TILMAN MAYER** ist Professor für Politische Theorie, Ideen- und Zeitgeschichte am Institut für Politische Wissenschaft und Soziologie der Universität Bonn und seit 2010

Präsident der Deutschen Gesellschaft für Demographie (DGD). Die Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Arbeit liegen u. a. in der Politischen Ideengeschichte des 20. Jahrhunderts, Politischen Kulturforschung, Demoskopie und Demographiepoltik. Mayer arbeitet zu der Frage, wie demographische Prozesse in einer pluralistischen Gesellschaft positiv zu beeinflussen sind.



**ANTJE PUND** ist Juristin und koordiniert als Referatsleiterin in der niedersächsischen Staatskanzlei seit mehreren Jahren die Demographiestrategie des Landes Niedersachsen.

Sie ist Geschäftsführerin des niedersächsischen Demographiebeirats, dem „Zukunftsforum“, der die Landesregierung bei allen Fragen zum Demographischen Wandel berät. Pund ist Initiatorin des Netzwerkes Demographie und verantwortet die jährlichen Demographiekongresse zu Themenzyklen wie Bildung und Mobilität oder Zukunft der ländlichen Räume.



**SUSANNE TATJE** ist Diplom-Soziologin mit den Schwerpunkten Organisationssoziologie und empirische Sozialforschung. Zur Zeit leitet sie das Amt für Demographie und Statistik der

Stadt Bielefeld. Tatje ist Mitglied der Steuerungsgruppe „Demographischer Wandel“ bei der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (KGSt) und Herausgeberin der Publikationsreihen „Zukunft Stadt“ sowie „Unser Thema“ und des Demographie-Kinderbuches „Unsere Zukunft – Meine Stadt“.



## Fußnoten

- 1) Straubhaar, Thomas: „Der Untergang ist abgesagt“. Wider die Mythen des demographischen Wandels“; Hamburg 2016.
- 2) Die Untersuchung ist mit dem Netzwerk der kommunalen Demographiebeauftragten Nordrhein-Westfalens abgestimmt.
- 3) Detaillierte Informationen über die Bevölkerungsentwicklung finden sich beim Statistischen Bundesamt: „Bevölkerung Deutschland bis 2060 – 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung“. Hg: Statistisches Bundesamt (2015), Wiesbaden.
- 4) Stand: 2013, Quelle: Statistisches Bundesamt.
- 5) Diese zwischen den Statistischen Ämtern von Bund und Ländern koordinierte Vorausberechnung zeigt die mögliche Bevölkerungsentwicklung bis zum Jahr 2060. Die Vorausberechnung beruht auf Annahmen zu Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und dem Saldo der Zuzüge nach und Fortzüge von Deutschland. Es werden 8 Varianten betrachtet. Diese unterscheiden sich z. B. hinsichtlich schwächerer oder stärkerer Zuwanderung.
- 6) Quelle: Statistisches Bundesamt
- 7) Relevant sind hier nur Außenwanderungen, also solche über die deutschen Landesgrenzen.
- 8) Dies belegt gerade die aktuelle Situation bei der Zuwanderung.
- 9) Die Funktion der Demographiebeauftragten ist jetzt an die Leitung des im Jahr 2011 eingerichteten Amtes für Demographie und Statistik gekoppelt.
- 10) Das Demographiekonzept ist in der folgenden Veröffentlichung zu finden: „Demographischer Wandel als Chance?“, in: Zukunft Stadt – Demographischer Wandel in Bielefeld, Heft 3. Hrsg.: Stadt Bielefeld, Bielefeld 2006. Online unter (Stand 20.01.16):  
<http://www.bielefeld.de/ftp/dokumente/Demo-Heft3.pdf>
- 11) Als Unterstützung für städtische Planungsvorhaben hat die Bielefelder Demographiebeauftragte 2011 einen Demographie-Stempel mit einer Handreichung für die Dezernate entwickelt. Diese bietet konkrete Hilfestellungen dafür, wie bei künftigen Planungen der Verwaltung der Faktor Demographie ausreichend berücksichtigt werden kann und enthält neben Erläuterungen demographierelevanter Aspekte einen Prüfbogen für konkrete Planungskonzepte. Vollständiger Titel: „Der Demographiestempel. Demographierelevante Aspekte für Planungskonzepte und Projekte“. Online unter (27.01.16):  
<http://www.bielefeld.de/ftp/dokumente/DemografieHandreichungweb.pdf>
- 12) In dieses Netzwerk ist auch die Demographiebeauftragte der Stadt Bielefeld eingebunden.
- 13) Mayer, Tilman: Strategische Demographiepoltik, in: Politische Studien, H. 1/2013, S. 26–37, Bonn 2013
- 14) Die Begrenzung auf Städte und Gemeinden in Nordrhein-Westfalen hatte u.a. den Grund, eine Vergleichbarkeit der Verwaltungsstrukturen zu gewährleisten, die in den jeweiligen Gemeindeordnungen festgelegt sind und sich in den einzelnen Bundesländern unterscheiden.
- 15) Da die Autorin sowohl Erfahrung mit Erhebungen hat als auch die Möglichkeit, die erhobenen Daten in der „abgeschotteten Statistikstelle“ des Amtes für Demographie und Statistik auszuwerten, konnten Datenschutz und Anonymität gewährleistet werden.
- 16) Referenten/innen bei einem Treffen in Bielefeld waren u.a. Dr. Claus Eppe und Elisabeth Schausten von der NRW-Landesregierung aus Düsseldorf, die über geplante Demographie-Projekte der fachlich zuständigen Ministerien und die Gesamtstrategie der nordrhein-westfälischen Landesregierung berichteten; Antje Pund aus der Staatskanzlei des Landes Niedersachsen in Hannover, die die Demographie-Strategie der Landesregierung Niedersachsen vorstellte sowie Demographiebeauftragte aus anderen Bundesländern.
- 17) Infos zu den Eingruppierungen im öffentlichen Dienst: Für tariflich Beschäftigte in den Kommunen (früher: Angestellte und Arbeiter/innen) siehe online unter (22.12.15):  
<http://oeffentlicher-dienst.info/tvoed/vka/>  
Für Beamte/Beamtinnen in den Kommunen Nordrhein-Westfalens siehe online unter (22.12.15):  
<http://oeffentlicher-dienst.info/beamte/nw/>
- 18) In der Soziologie wird der Begriff „Experte“ von der gesellschaftlichen Funktion bestimmt; zur Rolle des/der Experten/in gehört die Beteiligung an gesellschaftlichen Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen (z.B. eine besondere Ausbildung, Stellung in einer Institution, Gutachter/in o. ä.). Beim Experteninterview handelt es sich um eine qualitative Befragungsmethode aus dem Bereich der empirischen Sozialforschung. Die für diese Untersuchung geführten 5 Interviews (qualitative Methode) mit Experten/innen der Demographiepoltik und -forschung wurden von der Autorin ergänzend zu der Fragebogen-Untersuchung mit den kommunalen Demographiebeauftragten geführt. Bei den Experteninterviews ging es um eine Sichtweise aus unterschiedlichen Blickwinkeln (Wissenschaft, Politik, Medien, Stiftung) auf das Thema der Untersuchung, um diese mit den Ergebnissen der Befragung abzugleichen. Die Interviews wurden vollständig auf Tonträgern aufgezeichnet und transkribiert.  
Zu Experteninterviews vgl. ausführlicher z.B. Bogner/Menz: Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder 2009, S. 7–34; Harald A. Mieg, Mathias Näf 2005: Experteninterviews. Eine Einführung und Anleitung in den Umwelt- und Planungswissenschaften, Berlin. Online unter (24.02.16):  
[http://www.metropolenforschung.de/download/Mieg\\_Experteninterviews.pdf](http://www.metropolenforschung.de/download/Mieg_Experteninterviews.pdf)

- Folgende Personen mit ihren jeweiligen Funktionen fielen bei dieser Untersuchung unter den Expertenbegriff: Leitende Beamtin aus der Staatskanzlei eines Bundeslandes, die die Demographiestrategie für das Land koordiniert, leitender Beamter aus einer Landesregierung, der zu unterschiedlichen Demographie-Themen gearbeitet hat, Abteilungsleiterin einer deutschen Stiftung mit den Arbeitsschwerpunkten Alter und Demographie, leitender Redakteur einer Verwaltungszeitschrift mit dem Arbeitsschwerpunkt Demographie, Wissenschaftler an einer Universität und Präsident der Deutschen Gesellschaft für Demographie.
- 19) Zur Beantwortung der zentralen Frage, welche Voraussetzungen für die konzeptionelle Entwicklung, Einführung und Umsetzung eines kommunalen Demographiemanagements in Städten und Gemeinden notwendig sind, wären verschiedene theoretische Ansätze heranzuziehen. Diese theoretische Annäherung sollte - aufgrund des komplexen Bedingungsgefüges von Kommunen, die sich innovativen Strategien zur Bearbeitung von Folgen des Demographischen Wandels zuwenden - Ansätze aus Politik- und Sozialwissenschaft, Betriebswirtschaft oder Psychologie zugrunde legen, um bspw. die Fragen der Legitimität bei Einführung des Handlungsfeldes Demographische Planung (Neo-Institutionalismus) oder die der Institutionalisierung einer Stelle „Demographiebeauftragte“ mit entsprechenden Auswirkungen auf die internen Verwaltungsstrukturen (Mikropolitik) klären zu können. Denn Untersuchungen zeigen, dass Modernisierungsprozesse interne Konflikte anstoßen (Einzelinteressen, Macht etc.). Weiterhin stehen auch Ansätze des Change Management und Public Management (PM) und solche aus Stadtentwicklungsprozessen (STEP) zur Diskussion. Einige wenige Literaturhinweise zu den theoretischen Ansätzen: Hasse, Raimund/Krücken, Georg 1999: Neo-Institutionalismus; Küpper, W. und Ortman, G. 1988a: Mikropolitik; Deutsches Institut für Urbanistik 2004: Integrierte Konzepte der Stadtentwicklungsplanung; W. Jann 2006: Neues Steuerungsmodell; J. Bogumil, St. Grohs u. a. 2008: Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell; Schreyögg, G. 2008: Organisation; Walgenbach, P. 2006: Die Strukturierungstheorie; Tatje, Susanne 2005: Es geht um die gleichen Kinder; Kühl, Stefan 2011: Organisationen.
- 20) Im April 2016 fand in Berlin ein Seminar des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) zum Thema „Zwischenbilanz demografischer Wandel: Wo stehen die Kommunen?“ unter Leitung von Dr. Beate Holbach-Grömig und Dr. Elke Becker statt. Hier hat die Autorin erste Ergebnisse dieser Studie vorgestellt. Es wurde deutlich, wie unterschiedlich das Handlungsfeld `Demographischer Wandel` in den Städten und Gemeinden bearbeitet wird (inhaltlich und strukturell) und wie unterschiedlich die Lösungswege aussehen können. Weitere Infos online unter (22.04.16): <http://www.difu.de/veranstaltungen/2016-04-07/zwischenbilanz-demografischer-wandel-wo-stehen-die-kommunen.html>