



Gestaltung des demografischen Wandels auf regionaler Ebene

**Konturen einer „regionalen Werkzeugkiste“ zur
Durchsetzung alter(n)sgerechten Arbeitens**

Inhalt

	Seite
Vorbemerkung	3
1. Schaffung des Zugangs zur Region	4
2. Ausloten von Interessenschnittstellen – Voraussetzung für regionale Netzwerkarbeit	7
3. Die „regionale Werkzeugkiste“ – Hinweise zur ausgewählten Werkzeugen und ihrer Nutzung	9
4. Erforderliche und nutzbringende externe Hilfestellungen für regionale Akteure	14
5. Der „Mehrwert“ regionalisierter Handlungs- und Gestaltungsansätze	16

Vorbemerkung

Die nachstehenden Ausführungen sind ein Ergebnis des EU-Modellprojektes „Smart Region“, das im Zeitraum Dezember 2004 bis November 2006 in der Region Ostbrandenburg, identisch mit dem IHK-Kammerbezirk Frankfurt (Oder) mit den Landkreisen Uckermark, Barnim, Märkisch-Oderland, Oder-Spree und der kreisfreien Stadt Frankfurt (Oder), umgesetzt worden ist.

Hauptzielstellung des EU-Modells „Smart Region“ war es, positive Rahmenbedingungen zur Gestaltung des demografischen Wandels zu setzen. Der Schwerpunkt wurde dabei auf das Age-Management, das heißt die Durchsetzung alters- und altersgerechter Formen der Arbeit gesetzt.

Einer der innovativen Ansätze des „Smart Region“-Projektes bestand darin, die Gestaltung des demografischen Wandels zu regionalisieren. Eine Kernfrage lautete: Welche zusätzlichen Ressourcen und Potenziale lassen sich für die Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels erschließen, wenn es gelingt, in diesen Lösungsprozess regionales Know-how und regionales Aktivitätspotenzial einzubinden? Inwieweit ist es möglich, durch Einbeziehung der regionalen Dimension, bedarfsgerechtere, schnellere, effizientere Lösungsansätze zu generieren? Ist also mit einem regionalisierten Herangehen eventuell ein Mehrwert erreichbar?

Diese Hauptfragestellungen zogen weitere nach sich:

- Welche regionalen Potenziale sind das (Identifizierung)?
- Wie können diese erschlossen und mobilisiert werden?
- Welcher Mehrwert ergibt sich daraus?

Der regionalisierte Ansatz im IHK-Kammerbezirk Frankfurt (Oder) mit den Landkreisen Uckermark, Barnim, Märkisch-Oderland, Oder-Spree und der kreisfreien Stadt Frankfurt (Oder) verband sich vor allem mit der Zielstellung, eine breite Sensibilisierung zur Thematik zu erreichen. Zugleich galt es im Ergebnis der modellhaften Arbeit „Szenarien“ zu entwickeln, die vor allem künftig hilfreich sein können, den demografischen Veränderungsprozessen zu entsprechen. Ein weiteres Kriterium sollte in einer gewissen Übertragbarkeit derartiger regionaler Szenarien – nachfolgend auch mit den Begriffen „regionale Werkzeugkiste“ bzw. regionale Unterstützungsstrukturen umschrieben – gewährleistet sein. Damit ist es notwendig, zu hinterfragen, welche Potenziale die Regionen bereit stellen und wie diese in den Gestaltungsprozess eingebunden werden können. Das meint aber zugleich auch, sich dazu zu positionieren, wie diese Ressourcen modifiziert bzw. systematisch weiter entwickelt werden müssten, damit der angestrebte Mehrwert erzielbar ist.

Nachstehend werden die im Laufe der praxisbezogenen Projektarbeit gesammelten Erfahrungen in der Region Ostbrandenburg zusammen gefasst und in einen konzeptionellen Ansatz gebracht. Damit sollen erste grobe Konturen solch eines regionalen Szenarios zur Diskussion gestellt werden, die geeignet erscheinen, den demografischen Wandel aktiv und zielführend zu gestalten. Weiteren Initiativen bleibt es vorbehalten, das nachfolgend vorgestellte Szenario in der Praxis zu erproben.

Entsprechend gestaltet sich die Gliederung dieses Leitfadens:

1. wird hinterfragt, welche Zugänge es für eine Region gibt.
2. werden die Interessenschnittstellen zwischen den verschiedenen regionalen Akteuren ausgelotet, da diese die entscheidende Grundlage für deren Vernetzung sind.
3. werden die Grundkonturen eines regionalen Szenarios vorgestellt, und es wird diskutiert, welche „Werkzeuge“ unbedingt erforderlich sind.
4. werden an Hand der Projektarbeit gewonnene Erkenntnisse dazu vorgestellt, welche praktischen Hilfestellungen eine modellhafte Initiativen den regionalen Akteuren zur Verfügung stellen kann und sollte.
5. schließlich soll abschließend und zusammenfassend der Mehrwert des regionalisierten Handlungsansatzes heraus gearbeitet werden.

1. Schaffung des Zugangs zur Region

Eine der zentralen Voraussetzungen für die Projektumsetzung bestand darin, den Zugang zur Region zu bekommen. Da die Region Ostbrandenburg primär unter dem Gesichtspunkt ihrer bevölkerungsmäßigen sowie arbeitsmarktlichen Entwicklung bzw. Problemkonstellation ausgesucht worden war und nicht etwa ausschlaggebend war, ob in dieser Region bereits bestehende Kontakte genutzt werden konnten, galt es in einem ersten wichtigen Schritt, die Region zunächst zu erschließen. Damit stellte sich die Frage, an welche Akteure man sich wenden sollte und wie diese am besten anzusprechen waren.

Im Einzelnen wurde zur Erschließung der Region folgende Verfahrensweise praktiziert, die sich auch als durchaus erfolgreicher Handlungsansatz erwiesen hat:

1. Kooperationspartner als „Türöffner“ und Projekt(mit)umsetzer

Da die Region Ostbrandenburg primär unter dem Problemaspekt ausgewählt worden war und nicht auf bereits gefestigte Arbeitsstrukturen zurück gegriffen werden konnte, wurde ein erster Arbeitsschritt darin gesehen, sich für die Projektumsetzung einen regionalen Kooperationspartner zu suchen, der quasi als „Türöffner“ fungieren sollte.

Die Wahl fiel dabei auf die IHK-Projektgesellschaft Frankfurt (Oder). Diese Tochtergesellschaft der Industrie- und Handelskammer Frankfurt (Oder) war unter dreierlei Gesichtspunkten interessant:

Erstens verfügte sie über umfangreiche **Kontakte zum regionalen Akteursspektrum**.

Zweitens war über die IHK der **direkte Zugang zu Unternehmen** gegeben.

Drittens fungierte die IHK-Projektgesellschaft selbst als Projektträger und hatte damit langjährige **Erfahrungen in der Projektarbeit**.

Die erhoffte „Türöffner“-Funktion konnte dieser Kooperationspartner auch weitgehend erfüllen: Er ermöglichte einen schnellen und guten Überblick über die regionale Akteurslandschaft. Anfänglich fungierte die IHK-Projektgesellschaft direkt als Mittler und hat dadurch den Projektstart beschleunigt. Auch alle Kontakte zu den in die Projektarbeit integrierten Unternehmen liefen über diesen Partner. Das betraf sowohl die schriftliche Befragung, die über die IHK-Projektgesellschaft realisiert wurde, als auch die sich daran anschließenden Recherchen und Gespräche in knapp 30 Betrieben.

Im Nachhinein hat sich dieser Weg durchaus als gangbar und zielführend erwiesen. Wenn man selbst in einer Region nicht „zu Hause“ ist, ist es wichtig, auf Partner von vor Ort zu setzen. Derartige Kooperationen verleihen der Projektumsetzung vor allem eine höhere Dynamik. Allerdings gilt es zu bedenken, die Kooperationspartner nicht zu überfordern bzw. an diese mit überzogenen Erwartungen heranzugehen. Wenn zu einem bestimmten Thema – wie eben zum alters- und altersngerechten Arbeiten – seinerseits keine eigenen Erfahrungen vorliegen, dann bleibt der inhaltliche Input für die Projektumsetzung begrenzt.

2. Bilaterale Kontakte

Mit aktiver Unterstützung der IHK-Projektgesellschaft gelang innerhalb relativ kurzer Zeit die Kontaktaufnahme zu verschiedenen regionalen Akteuren und die Führung von Expert/-innengesprächen. Diese dienten vor allem dazu, über das Modellprojekt zu informieren, die Thematik überzeugend zu vermitteln und die angesprochenen Akteure für die Mitarbeit am Vorhaben, insbesondere für eine Mitwirkung an der beabsichtigten Netzwerkarbeit zu interessieren.

Wichtigste Kriterien für die Auswahl der Akteure waren folgende:

Erstens ging es darum, Akteure anzusprechen, die einen direkten **Bezug zum Thema** des alters- und altersngerechten Arbeitens hatten – und zwar unabhängig davon, ob und in welchem Maße sie diesbezüglich bereits sensibilisiert oder sogar selbst schon aktiv wirksam waren.

Zweitens galt es, vor allem jene Akteure anzusprechen, die eine **Multiplikator/-innenrolle** inne hatten oder hätten übernehmen können.

Drittens war von Bedeutung, ein Akteursspektrum zu erfassen, das in seiner Gesamtheit die **Vielfalt und Komplexität der Problematik** widerspiegelt.

3. Multilaterale Kontakte

Ein weiterer Schritt bestand darin, die verfügbaren regionalen Ressourcen zusammen zu führen und in einem Netzwerk zu bündeln. In diesem Sinne wurde das „Regionale Kompetenzteam“ konstituiert. Das initiierte regionale Netzwerk in Form dieses Kompetenzteams traf regelmäßig zu Beratungen zusammen. Es hatte nicht nur die Funktion, sich mit den Beteiligten zum Projektverlauf abzustimmen und ggf. erforderliche Unterstützung einzuwerben bzw. weitere Kontakte vermittelt zu bekommen. Wichtigstes Anliegen des Netzwerkansatzes war es, die Initiative schrittweise an diesen Personenkreis abzugeben und ihn zu eigenständigen Initiativen im jeweiligen Wirkungsbereich zu motivieren.

Wichtig war es, das Netzwerk überschaubar zu halten. Es kam hier nicht darauf an, so viele Akteure wie möglich zusammen zu führen, sondern so viele wie nötig. Damit ging es in dieser Phase vor allem um „Klasse statt Masse“, darum, eine kleine arbeitsfähige Gruppe zur Umsetzung des Modellprojektes zur Verfügung zu haben.

4. Wechselspiel von bi- und multilateraler Kooperation

Im Ergebnis dieser Beratungen gab es immer wieder bilaterale Kontakte zu den einzelnen Netzwerkpartnern. Daher stellte sich der Sensibilisierungs- und Umsetzungsprozess als eine Mischung aus bilateralen und multilateralen Kontakten dar.

Diese bilateralen Kontakte blieben erforderlich, um zum einen individuelle Problemlagen zu besprechen und entsprechend akteursspezifische Handlungsstrategien der einzelnen Partner auszuloten und das erforderliche Vorgehen abzustimmen. Diese Gespräche waren zum anderen aber auch wichtig, um den Umsetzungsbeitrag der Einzelnen zu bestimmen und mit dem der anderen Beteiligten zu koordinieren. Schließlich ermöglichte dieses Vorgehen die Vermittlung weiterer Ansprechpartner/-innen. So ergab sich in Bezug auf die Einbindung weiterer Akteure in die Projektarbeit eine Art Schneeball-Effekt.

5. Verbreiterung der Akteursbasis für die Projektumsetzung

Um das Modell in der Region in die Breite und in die Tiefe zu tragen, war es unverzichtbar, über den bereits genannten Kreis hinaus weitere Personen / Akteure anzusprechen. Dies gelang mit öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen, den so genannten Regionalkonferenzen.

Diese Veranstaltungen wurden inhaltlich und organisatorisch von den Mitgliedern des regionalen Kompetenzteams mitgetragen. Einerseits wurden Räumlichkeiten und Adressen für den Einladungsverteiler zur Verfügung gestellt, andererseits erklärten sich die Beteiligten bereit, auf diesen Veranstaltungen selbst aktiv aufzutreten. Die Reaktionen der Teilnehmenden waren jeweils positiv und vermittelten Signale, den mit dem Modellprojekt eingeschlagenen Weg fortzusetzen.

Ein Erfolgs“rezept“ der Regionalkonferenzen ist sicherlich in Folgendem zu sehen. Erstens ging es darum, über die Situation und die damit verbundenen Problemlagen zu informieren. Die sehr positive Aufnahme durch die Teilnehmer/-innen dürfte sich in hohem Maße vor allem darin begründen, dass hier immer strikt der konkrete regionale Bezug gewahrt wurde. Je konkreter das Feld dargestellt wurde, um so leichter war es den Beteiligten möglich, die eigene Betroffenheit zu erkennen. Wichtig war es, die Situationsanalyse und –einschätzung mit dem Aufzeigen von Handlungsbedarfen zu verbinden. Das gab den Teilnehmenden eine Orientierung für das eigene Handeln. Da es vom Erkennen eines Problems zum eigenen Handeln bekanntlich ein komplizierter Schritt ist, der leider nicht automatisch erfolgt, wurden die Veranstaltungen schließlich auch dazu genutzt, praxisrelevante Handlungsansätze im Sinne von best practice zu demonstrieren. Gerade letzteres war wichtig, denn es sollte damit gezeigt werden, dass ein aktives Gegensteuer prinzipiell möglich ist und dass dieses immer am konkreten Bedarf ausgerichtet werden kann und muss.

Im Sinne der Öffentlichkeitsarbeit ist es auch gelungen, die regionalen Medien (Presse, Rundfunk und TV) für die Berichterstattung zu interessieren. Außerdem sind die Regionalkonferenzen auf der Projekt-Homepage (www.smartregion.net) dokumentiert.

2. Ausloten von Interessenschnittstellen – Voraussetzung für regionale Netzwerkarbeit

Eine ganz entscheidende Voraussetzung für Netzwerkarbeit ist eine gemeinsame Interessenlage der Beteiligten. Hierbei ist hervorzuheben, dass für das Akteursspektrum der Prozess des demografischen Wandels als eine Art Klammer fungiert. Alle Akteure sind von ihm zwar prinzipiell betroffen, aber für die einzelnen Akteure verbindet sich dieser Prozess mit jeweils spezifischen Konstellationen, Problem- wie Interessenlagen. Das heißt: Netzwerkarbeit basiert auf dieser „individualisierten“, akteursbezogenen spezifischen Ausprägung des demografischen Wandels, diese macht Kooperationen erst möglich. Zugleich gestattet Netzwerkarbeit dem komplexen Prozess des demografischen Wandels mit adäquaten Lösungsansätzen und –strategien entgegen zu treten.

Um dies bildlich zu veranschaulichen, kann folgender Vergleich gezogen werden: Die Bewohner/-innen eines Hauses wohnen auf verschiedenen Etagen. Von einem totalen Energieausfall sind letztlich alle gleichermaßen betroffen, von einem Rohrbruch spüren allerdings die einen mehr, die anderen weniger und werden daher in unterschiedlicher Weise davon berührt.

Wie gestalten sich die konkreten Interessenlagen und damit die Betroffenheiten der einzelnen Akteure in Bezug auf den demografischen Wandel?

Akteur/-innen	Aufgabe / Interessenlage
Agentur für Arbeit	Qualifizierung / Vermittlung älterer Arbeitnehmer/-innen Verkürzung der Phase der Arbeitslosigkeit älterer Erwerbspersonen insbesondere durch: Erhaltung / Stärkung der Arbeitsmotivation bei den Arbeitslosen Erhaltung / Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitslosen Förderung eines aktiven Bewerber/-innenverhaltens bei Arbeitslosen Prävention (Vermeiden von Arbeitslosigkeit beispielsweise durch Qualifizierung von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmer/-innen)
Träger der Rentenversicherung	Arbeitnehmer/-innen so lange wie möglich (optimal: bis zum Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters) im Arbeitsprozess halten Leitgedanke: Prävention vor Reha, Reha vor (Früh-)Verrentung
Träger der Krankenversicherung	Vermeidung / Minimierung von Erkrankungen seitens der Arbeitnehmer/-innen Arbeitnehmer/-innen so schnell wie möglich wieder in den Arbeitsprozess integrieren Arbeitgeber/-innen und Arbeitnehmer/-innen für Gesundheitsprävention sensibilisieren / interessieren
Arbeitnehmer/-innen-Interessenvertretung (Gewerkschaft)	Erhalt / Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbstätigen schonender Umgang mit der Ressource Humankapital Schaffung von Bedingungen im Erwerbsleben, die es den Beschäftigten gestatten, das Renteneintrittsalter fit und gesund zu erreichen
Arbeitnehmer/-innen	Interesse an Arbeitsbedingungen, die nicht krank machen
Arbeitslose	Erhaltung der Arbeitsmotivation Erhaltung / Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit Aktives Bewerber/-innenverhalten
Arbeitgeber/-innen-Interessenvertretungen	Schaffung von Rahmenbedingungen, damit den Unternehmen zur richtigen Zeit das benötigte Personal zur Verfügung steht
Arbeitgeber/-innen	Interesse an beruflich fittem, bestmöglich qualifiziertem und gesundem Personal Sicherung eines Personalbestandes bzw. –reservoirs, das die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes ermöglicht
Kammern (IHK, HwK)	Unterstützung des Interesses der Unternehmen an beruflich fittem,

	bestmöglich qualifiziertem und gesundem Personal, das die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit fördert
Bildungsträger	Nutzung der bereit gestellten Bildungsangebote zum Erhalt bzw. zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit von zurzeit Erwerbstätigen sowie Arbeitslosen
Politik	Erarbeitung und konsequente Umsetzung politischer Leitlinien (z. B. Abgehen von der weit verbreiteten Praxis der Frühverrentung von Arbeitnehmer/-innen) Bereitstellung von Förderinstrumenten (z. B. zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitsuchender auf dem ersten Arbeitsmarkt)

Diese tabellarische Übersicht zeigt folgendes:

Erstens haben die einzelnen Akteure vor dem Hintergrund ihrer originären Aufgabenstellungen / Funktionen im Rahmen des demografischen Wandels durchaus **unterschiedliche Interessenkonstellationen**.

Zweitens ergeben sich als gemeinsamer Interessenschnittpunkt folgende Aspekte: zum einen ist das die **Fachkräfteproblematik**, insbesondere das gemeinsame Interesse an der Sicherung des Bedarfes an Fachkräften. Zum anderen sind dies **Kostenfragen**.

Drittens wird schließlich deutlich, dass die problemadäquate Gestaltung des demografischen Wandels nicht nur **abgestimmte Aktivitäten aller Betroffenen** erfordert, sondern auch erst ermöglicht.

Gemeinsame Interessen bzw. –schnittstellen sind die entscheidende Grundlage für ein „**Bündnis für alters- und alterngerechtes Arbeiten**“ **auch auf regionaler Ebene**. Die einzelnen Akteure bzw. Akteursgruppierungen bedienen dabei jeweils spezifische Problemlagen und Interessenkonstellationen, sie bedienen unterschiedliche Elemente und Facetten des demografischen Wandels, und sie setzen hierbei auch an unterschiedlichen Phasen und auf unterschiedlichen Ebenen dieses Prozesses an.

3. Die „regionale Werkzeugkiste“ – Hinweise zur ausgewählten „Werkzeugen“ und ihrer Nutzung

Wie könnte nun auf regionaler Ebene der demografische Wandel aktiv und zielführend gesteuert werden? Welche Szenarien und welche konkreten Aktivitäten, welche regionalen Umsetzungs- bzw. Unterstützungsstrukturen – zusammengefasst ergibt das dann die „regionale Werkzeugkiste“ – erscheinen dafür geeignet?

Als die wichtigsten „Werkzeuge“ sind folgende zu betrachten:

1. Mehrdimensionale und intensive Öffentlichkeitsarbeit

Über den demografischen Wandel und seine Konsequenzen in einer Region muss eine breite Informations- und Sensibilisierungskampagne geführt werden. Das heißt, das Thema muss öffentlich gemacht werden.

Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass verschiedene Zielgruppen anzusprechen sind. Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Betroffenheit und daher auch ihrer Interessenlage, sie unterscheiden sich auch in Bezug auf ihre Zugänge zum Thema. Ebenso sind die spezifischen Erfordernisse der Ansprache und der Wahrnehmung in Rechnung zu stellen. Mit anderen Worten: Es gilt genau zu überdenken, wer wie am besten erreicht werden kann. Jede Zielgruppe ist dort abzuholen, wo sie steht. Das meint, deren jeweilige „Sprache“ zu berücksichtigen, das meint aber auch, die für die jeweiligen Adressaten verfügbaren bzw. geeigneten Medien gezielt einzusetzen.

2. Generationenfrage als Gegenstand regionaler Leitbilder

Auf regionaler Ebene sollte die Bewältigung bzw. die aktive Gestaltung des demografischen Wandels auch durch die Entwicklung entsprechender Leitbilder unterstützt werden. Folgende Akzente sollten hier gesetzt werden:

- Regionale Leitbilder sollten ein klares Bekenntnis zu einer altersgemischten Bevölkerung erkennen lassen.
- Die Region sollte definieren, welchen Platz die Generationen – Jüngere wie Ältere – in der Region haben, welche Möglichkeiten und Chancen diese den einzelnen Generationen und ihrem Zusammenleben / -wirken bietet. Eindeutige Botschaften vermitteln den Menschen wichtige Orientierungen. Für die Jüngeren kann auf diese Weise die Bleibeorientierung gefördert werden, für Ältere kann die Lebensqualität verbessert werden, wenn ihnen gesagt wird, dass sie gebraucht werden und in der Region sinnvolle Betätigungen finden können.
- Die Bevölkerung sollte ermutigt werden, sich an diesen Veränderungsprozessen zu beteiligen, und es sollten dazu entsprechende Gelegenheitsstrukturen geschaffen werden. Nur so wird es gelingen, bei den Leitbildern nicht stehen zu bleiben, denn diese müssen durch entsprechende Handlungsoptionen unteretzt werden.

3. Schaffung einer regionalen Anerkennungskultur

Zu einem positiven Klima, das die Gestaltung des demografischen Wandels in einer Region unterstützen soll, reicht es nicht aus, entsprechende Leitbilder zu etablieren. Diese gilt es durch eine entsprechende Anerkennungskultur zu untersetzen. Das bedeutet, jenen Personen bzw. Akteuren auch öffentliche Akzeptanz und Anerkennung zukommen zu lassen, die sich im Wandlungsprozess engagieren, die wertvolle Erfahrungen gesammelt haben und diese auch an andere vermitteln können (best practice), die hierbei eine Vorbildwirkung haben und die von daher andere motivieren und aktivieren können.

Auch eine solche Anerkennungskultur muss die verschiedenen Zielgruppen im Auge haben, die von diesem Veränderungsprozess tangiert werden und die sich in diesen einbringen. Erforderlich ist auch eine zielgruppenspezifische Herangehensweise.

Auf betrieblicher Ebene – viele Unternehmen beklagen, dass ein sorgsamer Umgang mit den Humanressourcen nicht die erforderliche gesellschaftliche Akzeptanz und Anerkennung findet – könnte diesem Problem beispielsweise dadurch gegengesteuert werden, indem

- die öffentlichkeitswirksame Vermittlung von best-practice (unter anderem in den Kammerzeitschriften bzw. regionalen Medien) erfolgt oder
- ein Preis für „demografiefeste“ Firmen durch die Kammern, Unternehmensvertretungen und Arbeitnehmervvertretungen ausgelobt wird.

Ein solches Vorgehen dürfte sowohl jene Unternehmen ermutigen, bereits vorhandene Ansätze alters- und altersgerechten Arbeitens weiter zu verfolgen und bisherige Initiativen evtl. zu verstärken, als auch diesbezüglich noch unwissende und „abstinente“ Firmen dafür zu sensibilisieren.

4. Implementierung regionaler Unterstützungsstrukturen

Ein Klima „pro Demografie“ dürfte zwar als eine ganz wesentliche Rahmenbedingung für die Gestaltung des demografischen Wandels zu betrachten sein, die Erfahrungen lehren allerdings, dass insbesondere Firmen wie vor allem Kleinst- und Kleinbetriebe aber selbst auch mittelständische Unternehmen hierfür Hilfestellungen bedürfen. Gemeint ist dabei die Bereitstellung konkreter Angebote, die diesen Prozess aktiv unterstützen. Wesentliches Merkmal dieser Unterstützungsstrukturen muss es sein, die verschiedenen Aspekte / Facetten dieses Prozesses zu bedienen.

Daher dürften folgende Strukturelemente – hier ausschließlich aus Sicht der Betriebe – relevant sein:

a) Bereitstellung von Informationen, Argumenten, Muster“szenarien“ für Unternehmen

In der Regel gilt es an die Betriebe heranzutreten und sie über den demografischen Wandlungsprozess zu informieren und dessen Konsequenzen für das eigene betriebliche Handeln aufzuzeigen. Sensibilisierung für die Problematik ist im Wesentlichen nur dann erreichbar, wenn diese in den Alltag der Unternehmen „hinein gebracht“ wird, an den betrieblichen Problemlagen ansetzt, also wenn das Demografie-Thema in die Sprache der Firmen übersetzt wird und zugleich an der betrieblichen Lebenswirklichkeit angesetzt wird. Hilfreich können dabei überzeugende Argumente sein, die genau diese Erfordernisse berücksichtigen.

Bestandteil einer solchen Informations- und Kommunikationsstrategie sollte es auch sein, den Betrieben den Handlungsrahmen abzustecken, der in den Gestaltungsprozess einzubeziehen ist. Dabei ist der Querschnittscharakter der Demografie-Problematik heraus zu stellen. Es muss vermittelt werden, dass ein Unternehmen letztlich nur dann „demografiefest“ wird, wenn es die Komplexität dieser Prozesse erfasst und entsprechend im Handeln berücksichtigt. Zur Illustration: Es reicht nicht aus, in der Firma ein Rauchverbot zu verhängen, gleichzeitig aber die Belegschaft durch viele Überstunden, einen ungünstigen Schichtrhythmus und durch die Nichteinhaltung von erforderlichen Pausen „auf Verschleiß zu fahren“.

Ebenfalls Bestandteil von betrieblichen Szenarien sollte die Bereitstellung von handlungsorientierten Instrumenten sein. Den Firmen ist zu vermitteln, mit welchen konkreten Instrumenten sie ihre eigene demografische Situation erkennen und bewerten können und welche Handlungsansätze geeignet sind, gegen zu steuern.

b) Schaffung einer “Demografie”-Anlauf- und Kontaktstelle in der Region

Es ist unstrittig, dass viele Betriebe bei der Gestaltung des demografischen Wandels, sprich bei der Durchsetzung alters- und altersgerechter Formen der Arbeit, externe Unterstützung benötigen. Diese ist eben nicht nur für die Sensibilisierung, den „Anschub“ dieses Prozesses von Nöten, sondern externe Hilfe ist auch bei der konkreten Umsetzung erforderlich. Eine solche Begleitung darf nicht zu früh beendet werden, da sonst die Gefahr besteht, dass diese Prozesse abgebrochen werden und letztlich ins Leere laufen. Je kleiner der Betrieb ist, um so mehr ist diese Gefahr gegeben.

Es ist davon auszugehen, dass die Gestaltung des demografischen Wandels auf betrieblicher Ebene maßgeblich dann ausgebremst wird, wenn die Firmen erkennen, dass dies ein sehr mühseliger Prozess ist, für den es eigentlich keinen konkrete(n) Ansprechpartner/-in gibt und der es mit sich bringt, sich mühselig von einem zum nächsten „hangeln“ zu müssen. Anders gesagt: Betriebliche Gestaltungs-

und Umsetzungsprozesse können nachhaltig dadurch unterstützt werden, wenn die Unternehmen Informationen, Beratungs- wie Betreuungsangebote „aus einer Hand“ bekommen. Das bedeutet: eine regionale „Demografie“-Anlauf- und Kontaktstelle zu installieren.

Diese Institution sollte hinsichtlich ihrer Funktion nicht nur erster Ansprechpartner für Interessent/-innen sein, sondern über den gesamten Prozess hinweg auch dieser bleiben. Bei Bedarf sollte es Aufgabe dieser Stelle sein, weitere Kontakte zu vermitteln, also als Mittler mit Schnitt- und Schaltstellenfunktion für die Betriebe und deren Kooperationspartner im Wandlungsprozess zu fungieren. Ein solches „Regionales Kontaktbüro“ oder auch „Regionales Kompetenzzentrum für Demografie“ sollte einer „Spinne im Netz“ vergleichbar sein. Hier laufen alle Fäden zusammen, hier besteht der konkrete Überblick. Damit könnte diese Institution auch die Rolle einer Transfer-Stelle übernehmen. Bekanntlich gibt es in den Regionen viele Einzelinitiativen zum Thema „Demografischer Wandel“. Aber diese existieren zumeist separat, wirken unabhängig und autonom voneinander. Oftmals wissen sie auch nichts voneinander. Zur Bündelung und Koordinierung dieser Einzelaktivitäten, zur Herstellung von Synergien, zur Entwicklung diesbezüglicher Nachhaltigkeitsstrategien könnten diese Kontaktbüros ebenfalls einen wichtigen Beitrag leisten.

Welche Anforderungen müsste diese regionale Anlauf- und Kontaktstelle erfüllen?

- Kenntnis der betrieblichen Problemlagen / Beherrschen der „Sprache der Unternehmen“
- Akzeptanz seitens der Unternehmen und deren Vertretungen
- Beratungs- und Umsetzungs- sowie Transfer-Kompetenzen (das heißt: „Allrounder“-Eigenschaften, Netzwerker-Kompetenzen etc.)
- Gewährleistung der Zugänge in die Region, insbesondere zu den relevanten Akteuren
- Akzeptanz seitens der verschiedenen Akteure
- Gewährleistung personeller Stabilität (die daher nicht auf kurzfristigen Förderansätzen beruhen kann).

Gerade Letzteres wirft die Frage nach der Anbindung und einem Finanzierungskonzept auf.

c) Inhaltliche Profilierung von unternehmensorientierten „Selbsthilfe“-strukturen

Bei den Unterstützungsstrukturen sollten auch die bestehenden betrieblichen „Selbsthilfe“-strukturen nicht außer Acht gelassen werden. Gemeint sind hier Strukturen, die die Unternehmen selbst ins Leben gerufen haben und im Wesentlichen auch selbst tragen – wie etwa die in den Regionen bestehenden Unternehmer/-innen-Stammtische. Gemeint sind dabei aber auch Gremien, die im Rahmen der betrieblichen Interessenvertretungen existieren wie beispielsweise Mitgliederversammlungen, Zusammenreffen der Innungsmeister / Obermeister und dergleichen mehr. Die Bedeutung derartiger Strukturen ergibt sich vor allem aus der Tatsache, dass sich Unternehmen in ihrem eigenen Tun oft viel besser von anderen Unternehmen überzeugen und motivieren lassen als von Externen.

Daher gilt es, diese unternehmensorientierten Strukturelemente stärker auch auf die Demografie-Thematik auszurichten. Das bedeutet,

- der betriebliche Kontext der Demografie-Problematik muss zum Thema gemacht werden,
- hier zwanglos Erfahrungen auszutauschen,
- Vorbilder präsentiert zu bekommen und sich von diesen anregen zu lassen,
- interessante Informationen und Angebote bekannt zu machen.

d) Ausrichtung der professionellen Unternehmensberatungsangebote an den demografischen Erfordernissen

Die professionellen Unternehmensberater/-innen lassen das Demografie-Thema heute einerseits noch immer weitgehend außen vor. Andererseits sind aber gerade sie es, die besonders „dicht“ an den Betrieben und ihren Problemen dran sind und gute Möglichkeiten haben, das Demografie-Thema an und in die Firmen hinein zu tragen, es in den betrieblichen Prozess zu integrieren und hier als Teil der Lösung betrieblicher Problemlagen zu thematisieren. Ähnliche Anforderungen ergeben sich an die Betriebsberater/-innen der Kammern.

Damit stellt sich die Aufgabe an den Bereich der Unternehmensberatung, Strategien und Konzepte zu entwickeln, wie Demografie als betriebliches Querschnittsthema hier integriert werden kann und muss. So gilt es unter anderem Überlegungen anzustellen, wie die Demografie-Thematik im Rahmen der beruflichen Erstausbildung, der betrieblich-beruflichen Weiterbildung, der Meisterausbildung, der Betriebsnachfolge aber auch der Existenzgründungs-Beratung einzubeziehen ist.

e) Ausrichtung der regionalen Bildungsangebote auf das Demografie-Thema

Eine vergleichbare Anforderung ergibt sich auch für die regionale Bildungs“landschaft“. Bildungsträger müssen sich auf den demografischen Wandel als bildungspolitisches Querschnittsthema einstellen und ebenfalls entsprechende Qualifizierungsstrategien und –konzepte hervor bringen. Im Unterschied zu den Unternehmensberater/-innen haben Bildungsträger aber verschiedene Zielgruppen zu berücksichtigen. Sie müssen letztlich auch die Arbeitnehmer/-innen selbst einbeziehen. Das heißt, es gilt bereits Schüler/-innen, Azubis aber auch die Erwerbstätigen wie die Arbeitslosen mit der Thematik vertraut zu machen und diese zu eigenen Aktivitäten zu sensibilisieren, zu motivieren und zu aktivieren. Dieser Aspekt sollte nicht verkannt werden, denn inwieweit, in welcher Tiefe und mit welchem Tempo Formen alters- und altersgerechten Arbeitens in den Firma durchgesetzt werden, hängt letztlich auch vom Engagement, vom Druck seitens der Arbeitnehmer/-innen ab.

Entsprechende Bildungsangebote sollten aber auch für die Betriebe selbst vorgehalten werden. Dabei macht es sicherlich Sinn, einen thematischen Angebotszyklus zusammen zu stellen, der sich in einzelne Themenmodule untergliedert. So können Unternehmen je nach Bedarf diese Angebote nutzen. Je näher diese Angebote – wie z. B. folgende: Wie erkenne ich betrieblichen demografischen Handlungsbedarf? Welche Instrumente helfen mir, die Situation im Betrieb zu erkennen? Wie gelingt es mir, den demografischen Wandel in meinem Betrieb zu bewältigen? Wie kann ich das Know-how meiner älteren Mitarbeiter/-innen im Betrieb belassen, wenn diese in den Ruhestand gehen? Wie komme ich an fachlich guten und geeigneten Nachwuchs heran? usw. – an der betrieblichen Realität dran sind, desto höher sind die Chancen, dass Betriebe bereit sind, diese zu nutzen.

Wichtig und zielführend dabei ist vor allem, die Informations- und Wissensvermittlung mit der Vermittlung von Handlungskompetenzen zu vermitteln.

Anregungen und praktische Hilfestellungen, wie Unternehmensberater/-innen und Bildungsträger diesen Herausforderungen entsprechen können, könnten auch durch das regionale „Demografie“-Kontaktbüro vermittelt werden. Eine dieser Herausforderungen dürfte sich vor allem dann ergeben, wenn die regionale Unternehmensstruktur stark von Klein- und Kleinstbetrieben geprägt ist. Dann ist insbesondere auf die weit verbreitete Beratungs“abstanz“ dieses Betriebstyps zu reagieren, dessen spezifische Bildungsbedarfe sind in Rechnung zu stellen, und ebenso ist die geringe Bereitschaft dieser Betriebe, schriftliche Materialien zur Kenntnis zu nehmen, zu berücksichtigen.

f) Einrichtung eines regionalen „Demografie“-Netzwerkes

Ein weiteres wesentliches Merkmal einer regionalen Unterstützungsstruktur sollte in der Etablierung und Profilierung eines regionalen „Demografie“-Netzwerkes etwa in Gestalt eines „Regionalen Kompetenzteams“ bestehen. Dieses sollte der Bündelung des regional verfügbaren Know-hows und ebenso der Kräfte und Ressourcen dienen.

Die regionale Ebene bietet den Vorteil, all dies systematische zusammen führen und „konzertierte Aktionen“ durchführen zu können. Die Vielzahl und Vielfalt des regionalen Akteursspektrums macht diese möglich. Bündelung erfordert aber immer zugleich auch Abstimmung und Koordinierung. Alle Beteiligten nehmen sich der Thematik an, aber dies quasi arbeitsteilig:

- jeder auf seinem Gebiet / in seinem Bereich
- jeder bringt seine Kompetenzen, Erfahrungen und Ressourcen ein
- jeder nutzt seine Zugänge, Transportwege und Transfermöglichkeiten.

Dies macht es möglich, der Komplexität der Thematik gerecht zu werden und möglichst viele Menschen unter verschiedenen Gesichtspunkten zu erreichen.

Welche Aufgaben sollte solch ein regionales „Demografie“-Netzwerk haben?

- eine „Mahner“-Funktion: das bedeutet, das Demografie-Thema auf die Tagesordnung zu setzen und dieses quasi permanent „am Kochen“ zu halten.
- eine „Beobachter“-Funktion des regionalen Geschehens.
- eine „Identifizierungs“-Funktion: das heißt, auf regionale Handlungs- und Gestaltungsbedarfe aufmerksam zu machen.
- eine „(Mit-)Gestalter“-Funktion: das heißt, zum einen Handlungsansätze zu identifizieren und Optionen aufzeigen, zum anderen aber auch selbst aktiv tätig zu werden, möglichst sogar eine Vorbild-Rolle einzunehmen.
- eine „Visionärs“-Funktion zu übernehmen und den Blick in die Zukunft zu richten, den Prozess des demografischen Wandels ein Stück weit vorzudenken.

Zusammen gefasst könnte dieses Netzwerk als eine regionalen „Demografie-task-force“ fungieren.

Für dieses Netzwerk sollte gelten: So viele Netzwerkpartner wie nötig und nicht so viele wie möglich. Das Team muss überschaubar und arbeitsfähig sein. Zugleich muss es über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, das bedeutet, es muss in der Lage sein, Empfehlungen / Beschlüsse auch durchsetzen zu können. Nur so kann tatsächlich etwas in der Region bewegt werden.

Das Netzwerk könnte über das Kontaktbüro moderiert werden und dessen Arbeitsergebnisse sind zugleich zu koordinieren, umzusetzen.

g) Initiierung regionaler modellhafter Aktivitäten

Im Ergebnis des Wirkens der bereits skizzierten Elemente einer regionalen Unterstützungsstruktur, also der in der „regionalen Werkzeugkiste“ vorzufindenden „Werkzeuge“, kann es auch Sinn machen, eigene, genau auf die Bedürfnisse der Region zugeschnittene modellhafte Initiativen ins Leben zu rufen. Diese sollten das Ziel verfolgen,

- Mut zu machen, andere zu eigenem Handeln motivieren,
- praxistaugliche Alternativen aufzuzeigen,
- nachahmenswerte Vorbilder zu schaffen.

Wichtig erscheinen in diesem Kontext Aktivitäten, die die vorbehaltlose Akzeptanz der Generationen, ihrer jeweiligen Stärken und Potenziale demonstrieren und die den besonderen Nutzen generationenübergreifender Aktivitäten aufzeigen. Beispiele dafür könnten sein eine Existenzgründerinitiative für Ältere, eine Existenzgründerinitiative für Jüngere aber auch ein Projekt „Alt und Jung gründen gemeinsam“.

4. Erforderliche und nutzbringende externe Hilfestellungen für regionale Akteure

Welche konkreten, praktischen Hilfestellungen erweisen sich auf regionaler Ebene als wichtig?

1. Die Bereitstellung von Informationen

- zur demografischen Entwicklung
- zum aktuellen Frühverrentungsgeschehen
- zur Situation auf betrieblicher Ebene.

Die Informationen sollten mit Einschätzungen und Konsequenzen (z. B. Vergeudung von Potenzialen, Betroffenheit der Region usw.) verknüpft werden. Zugleich ist es wichtig, Handlungserfordernisse aufzuzeigen.

2. Die Bereitstellung von Argumenten

Da die gesamte Tragweite der demografischen Wandlungsprozesse oft nicht klar ist, und zudem weitgehend Unklarheiten darüber bestehen, wie die Thematik alters- und altersgerechten Arbeitens vermittelt werden kann, erweist sich die Bereitstellung von Argumenten als hilfreich.

3. Installierung von Netzwerkarbeit

Ausgewählte Akteure einer Region, insbesondere Multiplikator/-innen sind zusammen zu führen. Wichtig dabei ist deren Zusammenführung unter der Thematik „Demografischer Wandel“. Oftmals bietet es sich an, bereits bestehende Netzwerke zu nutzen und in diese die Demografie-Problematik als neues Querschnittsthema einzuführen. Sofern es möglich ist, sollten möglichst keine grundsätzlich neuen Strukturen gebildet werden, sondern möglichst bestehende stabile Strukturen aktiviert bzw. thematisch neu ausgerichtet werden. Dieses Herangehen erhöht die Chance auf Nachhaltigkeit.

4. Interessenschnittstellen aufzeigen

Da Netzwerkarbeit letztlich nur dann wirklich eine Basis, eine reale Arbeitsgrundlage besitzt, wenn die Beteiligten durch gemeinsame Interessen verbunden sind, ist es zum einen wichtig, die jeweils konkreten Interessenlagen zu identifizieren und auszuloten, und zum anderen sind die gemeinsamen Bezugspunkte, die Interessenschnittstellen heraus zu arbeiten. Das ist auch eine ganz entscheidende Voraussetzung, um die Beteiligten dafür zu sensibilisieren, dass sie im Interesse der Gestaltung des demografischen Wandels nicht nur zusammenarbeiten können, sondern dies auch müssen.

5. Moderation des Meinungs- und Erfahrungsaustausches

Der regionale Meinungs- und Erfahrungsaustausch muss moderiert werden. Ohne eine Instanz, die diese Funktion übernimmt, besteht die Gefahr, dass dieser Prozess früher oder später abbricht.

6. Identifizierung von Handlungsbedarfen

Auch die Identifizierung von Problemlagen und Handlungsbedarfen erfolgt nicht im Selbstlauf. Im Arbeitsalltag vieler regionaler Akteure bleibt dafür oft viel zu wenig Raum. Außerdem haben die einzelnen Akteure / Akteursgruppen immer nur ihr konkretes Arbeitsfeld im Blick. Der sehr komplexe Prozess des demografischen Wandels kann sich daher auf der Ebene des einzelnen Akteurs nicht widerspiegeln.

7. Vermittlung von Denkanstößen / konkreten Handlungsvorschlägen

Erweist sich bereits die Identifizierung von Problemlagen und Handlungserfordernissen als sehr kompliziert, so trifft dies erst recht auf die Entwicklung konkreter Handlungsansätze zu. Diesbezüglich ist eine Unterstützung des Selbstfindungsprozesses, Hilfe zur Selbsthilfe erforderlich.

8. Organisation des Erfahrungstransfers

Bekanntlich verbleiben gesammelte Erfahrungen vielfach und weitgehend im Kreis jener, die an diesen Aktivitäten beteiligt waren. Damit erreicht solch ein Wissen, solch ein Know-how nur bedingt jene, für die es auch von Nutzen sein könnte. Daher macht ein gezielter, systematischer Erfahrungstransfer auf regionaler Ebene Sinn.

9. Gewährleistung aktiver Hilfestellungen

Schließlich sollten aktive Hilfestellungen gewährt werden: Zum Beispiel könnten für Institutionen, aber auch für eine gesamte Region Kommunikationsstrategien erarbeitet werden. Sicherlich ist es angebracht, solch einen Umsetzungsprozess ebenfalls zu begleiten.

5. Der „Mehrwert“ regionalisierter Handlungs- und Gestaltungsansätze

Worin besteht der „Mehrwert“ eines regionalen Gestaltungsansatzes?

Ein solch **komplexes Problem**, wie es der demografische Wandel ist, bedarf **adäquat komplexer Gestaltungsansätze**. Diese Komplexität kann vor allem der regionale Ansatz gewährleisten, denn er gestattet es, die verschiedenen inhaltlich-thematischen Bereiche miteinander zu verknüpfen. Die regionale Ebene fungiert als verbindende Klammer (Bindekraft der regionalen Ebene).

Die Regionalisierung gibt dem demografischen Wandel ein **konkretes Gesicht**. Damit schwindet die Anonymität der Problematik. Diese wird auf der regionalen Ebene auf einmal konkret, und die eigene Betroffenheit wird deutlicher erkennbar.

Eigene Betroffenheit zu erkennen, erleichtert den Schritt zum **eigenen Handeln**.

Der regionale Ansatz erschwert **Verweigerung**, er schafft mehr **Transparenz und Selbstkontrolle**, er ermöglicht gegenseitiges Erziehen und Agitieren. Es hat ein anderes Gewicht, wenn beispielsweise ein Netzwerkpartner dem anderen sagt: „So geht das nicht, wir müssen da schon etwas tun – und zwar schon sehr bald und gut überlegt!“

Auf regionaler Ebene ist es vergleichsweise gut möglich „typisch menschliche“ Eigenschaften wie insbesondere **individuelle Konkurrenzbeziehungen** auszunutzen. Da der eine dem anderen nicht nachstehen will, können gewisse **Gruppenzwänge** positiv genutzt und kanalisiert werden.

Der regionale Bezug erleichtert ein **abgestimmtes, koordiniertes Vorgehen**.

Regionalität schafft mehr **Zeitnähe**.

Mit dem Bezug zur Region konkretisiert sich das Problem und damit auch die **Ziel- / Ergebnisorientierung des Lösungsansatzes**. Durch den Meinungs- und Erfahrungsaustausch sowie durch den Erfahrungstransfer wird Professionalität bei der Gestaltung und Problembewältigung gefördert.

Regionale Akteure bedeutet mehr **Know-how**, mehr **Ideen**, mehr **Input** in den Problemlösungsprozess einzubringen, aber auch mehr **Ressourcen**.

Ist die eigene Betroffenheit erkannt und akzeptiert, dann erhöht sich Bereitschaft, aktiv zu werden. Schneeball- / Selbstläufer-Effekte stellen sich ein. Die Chance zur Verstetigung des Gestaltungsprozesses in die Breite und in die Tiefe erhöht sich. Das unterstützt die **Nachhaltigkeit** des Gestaltungsprozesses.

Regionalität macht es möglich, den Gestaltungsprozess von zwei „Eckpunkten“ gleichzeitig durchzuführen: Zum einen im **top down-** und zum anderen im **bottom up-Verfahren**. Beide Vorgehensweisen ergänzen sich, sie verleihen dem Handeln mehr Stabilität, eine größere Dynamik und letztlich ein höheres Maß an Nachhaltigkeit.