



ZWK
Zukunftswerkstatt
Kommunen



NEUES AUS DER
ZUKUNFTSWERKSTATT
KOMMUNEN | NR. 3

ALLE GENERATIONEN IM BLICK

Neues aus dem Modellprojekt
„Zukunftswerkstatt Kommunen –
Attraktiv im Wandel“ (ZWK)

Herausgeber:

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

Geschäftsführung: Sabine Mellies | Romy Stühmeier

Am Stadtholz 24, 33609 Bielefeld

Tel.: +49 521 106 7322

info@kompetenzz.de

www.kompetenzz.de

Vereinsregister Nr. 3811, Amtsgericht Bielefeld

UST-IDNr./VAT DE215 430 356

© Bielefeld im April 2024

Konzeption und Realisation:

Christiane Knirsch, Leitung der Geschäftsstelle ZWK

Christina Haaf, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Geschäftsstelle ZWK

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

Strategische Beratung: Prof. Dr. Martina Wegner, Hochschule München

Gestaltung: Marijke Debatin, <https://marijke.debatin.de/>

Redaktionelle Begleitung: Simone Nettingsmeier, <https://www.lutterlotesen.de/>

Bilder:

Titel © ZWK, Fotografie Dimitrie Harder

Rücktitel © moeografie, <https://www.moeografie.de>

S. 10 © Brinkhoff-Mögenburg/Leuphana

S. 13 © Rose Time (Hans W. Jablonski)

© Manfred Daams, <https://www.werbefotografie-koeln.de/> (Nina Rehberg)

S. 16 © Anna Tiessen

S.22 © picturepeople

S. 25 © Erika Hauri/Referat für Arbeit und Wirtschaft, Landeshauptstadt München

S. 28 © Inno4Ufo

S. 31 © pro-t-in GmbH

S. 38 © ZWK, Fotografie Dimitrie Harder

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Ein Projekt von:

kompetenzz

Inhalt

Über die ZWK	4
Prof. Dr. Martina Wegner Komplexität bedeutet Konfrontation mit Unsicherheit	6
Dr. Michael Rose Zukunftsgerecht handeln in Kommunen	8
Hans W. Jablonski Nina Rehberg Diversity als Erfolgsfaktor für eine zukunftsfähige Verwaltung	11
Prof. Dr. Claudia Neu Einsamkeit begennen – Demokratie stärken	14
Prof. Dr. Milena Riede Intergeneratives Miteinander – Gemeinwesenarbeit als Brückenbauerin	17
Prof. Dr. Theresia Wintergerst Lebensqualität für alle Generationen vor Ort verbessern	20
Margret Steinle Der Münchner Weg zur Fachkräftesicherung	23
Prof. Dr. Heike Walk Laura Jungnickel Sophia Krebber Maria Wichmann Erfolgreiche Nachfolgen mit New Work im Handwerk	26
Klaus Ludden Kommunalpolitik im demografischen Wandel: Beobachtungen aus der Beratungsperspektive	29
Drei Fragen an Matthias Schilling Bürgermeister der Gemeinde Uckerland	32
Drei Fragen an Bernhard Bernardo Leiter des Sozialrathauses Bockenheim	34
Literaturhinweise	36

Über die ZWK

Der demografische Wandel stellt Kommunen vor neue Herausforderungen: Um als attraktiver Lebensraum für Menschen aller Generationen und als Wirtschaftsstandort zu bestehen oder sogar noch attraktiver zu werden, sind insbesondere in strukturschwachen Regionen innovative Lösungen gefragt. Das bundesweite Modellprojekt „Zukunftswerkstatt Kommunen“ unterstützt 40 teilnehmende Kommunen dabei, solche Lösungen zu entwickeln: Es werden Strategien erarbeitet, die alle Altersgruppen berücksichtigen und den Themenbereich Integration mitabdecken. Die ZWK wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert, ihre Geschäftsstelle ist im Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. angesiedelt.

Was die ZWK besonders macht: Die teilnehmenden Kommunen entwickeln ihre individuellen Demografiestrategien mit Unterstützung eines erfahrenen Netzwerks und einer Fünf-Stufen-Systematik, die eine gezielte Einbindung der Bürgerinnen und Bürger vor Ort ermöglicht.

Die ZWK unterstützt den Wissenstransfer und den Erfahrungsaustausch durch vielfältige Formate. Dazu gehört ein mit Methoden, Konzepten und Best-Practice-Beispielen gefüllter Werkzeugkoffer auf der Website ebenso wie der jährlich

stattfindende Fachdiskurs zu diversen Themen. Auf der Website www.zukunftswerkstatt-kommunen.de stehen weitere Informationen bereit. Dort ist auch die Demografie-Assistenz für kommunale Strategien (DAKS) zu finden – ein interaktives digitales Tool, das die Kommunen durch die einzelnen Schritte der Fünf-Stufen-Systematik führt. Es steht deutschsprachigen Kommunen kostenfrei zur Verfügung.

Um der interessierten Öffentlichkeit Einblicke in die ZWK-Prozesse zu gewähren und dieser die Möglichkeit zu bieten, im gegenseitigen Austausch von den Erfahrungen anderer zu profitieren, veröffentlicht die Geschäftsstelle unregelmäßig Schriften zu verschiedenen Themenschwerpunkten. Der vorliegende Band „Neues aus der Zukunftswerkstatt Kommunen | Nr. 3“ widmet sich dem Thema „Alle Generationen im Blick“.

ZWK: Den Wandel gemeinsam gestalten

Komplexität bedeutet Konfrontation mit Unsicherheit

Auch wenn die Wissenschaft uns mit aufschlussreichen Ergebnissen versorgt, werden diese immer wieder von neuen Erkenntnissen aus der Praxis vor Ort eingeholt. So wird die viel zitierte Klassifizierung von Generationen wieder infrage gestellt, und man diskutiert, ob die Gen Z eigentlich den Boomerinnen und Boomern vor 40 Jahren ähnelt – und damit wären ihre Einstellungen eher eine Frage des Alters und nicht der Generation, wie Martin Schröder vermutet (*Schröder 2023*).

Auch stellen wir fest, dass nicht nur die älteren Menschen unter Einsamkeit leiden: Viele junge Menschen fühlen sich ausgeschlossen aus der Gesellschaft, wie Claudia Neu in der hier vorliegenden Publikation darlegt. Und die Älteren wollen nicht in das Schema von Bedürftigkeit passen: Es gibt nicht nur ein drittes, sondern auch ein viertes Lebensalter – und in keinem wollen sie als alt gesehen oder gar angesprochen werden, wie Theresia Wintergerst in der vorliegenden Publikation erklärt.

Versucht man, gesellschaftliche Prozesse zu steuern, bekommt man das Gefühl, dass man es mit *moving targets* zu tun hat, auf die man sich mit immer neuen Maßnahmen einstellen muss. Eigentlich kein Wunder, denn die anstehenden Herausforderungen mit ihren Systemen und Themen sind in Bewegung. Demografie, Klimawandel, Digitalisierung, Migration etc. stellen mit ihrer – jeweils! – hohen Komplexität sich immer weiter verändernde Anforderungen an uns.

Die Reduktion von Komplexität wird in der Soziologie schon lange diskutiert. Wer von Problemen spricht, für die es keine (einfache) Lösung gibt, so Richard Jochum, empfindet das als Komplexität. „Komplexität bedeutet auf diese Weise Konfrontation mit Unsicherheit und mündet zumeist in die Bereitschaft, [...] Problemlösung zu forcieren [...]“, und führt zur Suche nach einer Strategie (*Jochum 1998*). Komplexität und Strategie sind somit miteinander verbunden. Niklas Luhmann legt dar, dass Komplexität noch mehr Komplexität ver-

ursachen kann (Luhmann 2009). Bei Komplexität geht es sowohl um eine Vielzahl von Elementen, die im Blick zu behalten sind, als auch um ihre Beziehung und Verbindung untereinander. Verlockend ist vor diesem Hintergrund die Schaffung neuer Arbeitsgruppen, Systeme und Vorgaben, die in sich zwar weniger komplex sind, aber ggf. die Komplexität weiter erhöhen, weil sie sich mit bestehenden Strukturen vernetzen müssen.

Und wie reduziert man Komplexität? Hier findet man bei Luhmann u. a. den wichtigen Hinweis auf Vertrauen (Luhmann 2014). Vertrauen erweist sich in mehrerlei Hinsicht als Erfolg versprechend, um Komplexität zu meistern: Ich verteile das Komplexitätsproblem, indem ich anderen Menschen vertraue, und ich erschließe mir durch Vertrauen Handlungsmöglichkeiten, weil ich mich auf Spielregeln verlassen kann, die mir Sicherheit geben.

Um dieses Vertrauen einsetzen zu können, brauchen wir Erfahrung und ein Gefühl für Situationen und Entscheidungsmög-

lichkeiten. Dabei helfen uns Beispiele von vertrauensvoller Zusammenarbeit und für den Aufbau von Netzwerken und Partnerschaften. In der Zukunftswerkstatt Kommunen hört man in Gesprächen unter Kommunenvorsteherinnen und -vorstehern oft „Ach so macht ihr das!“ – und genau diese Erkenntnisse reduzieren Komplexität und stärken Handlungssicherheit.

Oft sind keine neuen Systeme oder Tools für die Lösung von Problemen erforderlich, sondern vielmehr die Verknüpfung von bestehenden Elementen. Wir müssen Denkschubladen öffnen und neue Denkräume schaffen, um einen breiten Blick auf Themen sowie auf Akteurinnen und Akteure zu gewinnen. Dann erkennen wir, wie Einsamkeit für mehrere Zielgruppen gleichzeitig bewältigt werden kann und wo sich die Interessen und Vorstellungen der Generationen überschneiden. Einen wichtigen Beitrag dazu leisten Fachdiskurse wie „Alle Generationen im Blick“.

Quellen: s. S. 36

Prof. Dr. Martina Wegner,
Studiengang Management Sozialer Innovationen
an der Hochschule München,
strategische Beraterin des Modellprojekts
„Zukunftswerkstatt Kommunen – Attraktiv im Wandel“ (ZWK)
E-Mail: martina.wegner@hm.edu



Zukunftsgerecht handeln in Kommunen

Zukunftsgerechtigkeit bedeutet, die Bedürfnisse junger und zukünftiger Generationen bei heutigen Entscheidungen zu berücksichtigen und kurzfristiges Handeln mit einer Langfristorientierung zu ergänzen. Dabei gilt es, langfristige Trends in den Blick zu nehmen, um absehbare zukünftige Herausforderungen wie den Demografie- und Klimawandel heute anzugehen, auch wenn dies kurzfristig Zeit und Geld kostet.

Trotz Krisen Zukunft gestalten

Politik und Gesellschaft sind in Zeiten der Polykrise mit der Gegenwartsbewältigung beschäftigt. Langfristige Trends geraten dabei schnell aus dem Blick. So gehen z. B. die Babyboomer-Jahrgänge in Rente, ohne dass nachfolgende Jahrgänge die wegfallenden Fachkräfte und Einnahmedefizite der Sozialversicherungen kompensieren könnten. Die impliziten Schulden der öffentlichen Haushalte – langfristige Ausgabenverpflichtungen, die nicht durch zukünftige Einnahmen gedeckt sind – drohen weiter anzusteigen.

Auch die Folgen des Klimawandels werden spürbarer. Der Ressourcenverbrauch in Deutschland benötigt seit den 1980er-Jahren hochgerechnet drei Erden. Der CO₂-Ausstoß nimmt zwar ab, aber auf einem viel zu hohen Gesamtniveau. Schon heute ist es in Deutschland 1,6 °C wärmer

als vor der Industrialisierung. Für die kommenden Jahrzehnte ist zu erwarten, dass Dürren, Hitze und Starkregen in weiten Teilen Deutschlands massiv zunehmen (www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimafolgen-anpassung). Global gesehen werden 2020 Geborene in ihrem Leben voraussichtlich siebenmal häufiger Hitzewellen ausgesetzt sein als 1960 Geborene, Ähnliches gilt für Dürren und Missernten (www.science.org/doi/10.1126/science.abi7339).

Gegenwartsorientierte Politik

Wahlzyklen setzen Anreize, sich den Interessen der größten Wählergruppen zu widmen und kurzfristig vorzeigbare Politikerfolge zu erzielen. Dabei werden junge und zukünftige Generationen oft vernachlässigt. Die Unsicherheit über zukünftige

Entwicklungen und langfristige Politfolgen erschwert Investitionen in die Zukunft: Diese kosten in der Gegenwart, generieren ihren Nutzen aber erst später.

Studien zeigen, dass bei Wahlen die Regierungen belohnt werden, die nach Naturkatastrophen hohe Finanzhilfen gewähren. Nicht aber jene, die in Katastrophenvorsorge investieren, obwohl dies deutlich effizienter ist. Zugleich sind Wählerinnen und Wähler bereit, solche Zukunftsinvestitionen zu unterstützen – wenn die Thematik nicht zu komplex ist und sie Vertrauen in die Politik haben.

Heute an die Zukunft denken

Junge und zukünftige Generationen werden stark von heutigen (Nicht-)Entscheidungen betroffen sein. Sie können darauf aber keinen Einfluss nehmen, was aus Sicht der Demokratietheorie und der intergenerationellen Gerechtigkeit problematisch ist. Zukunftsgerecht zu handeln bedeutet, die Bedürfnisse der Menschen von morgen schon heute zu berücksichtigen, indem wir

- die Folgen aller Entscheidungen für künftige Generationen reflektieren,
- ihre Rechte wahren,
- die Voraussetzungen guten Lebens erhalten,
- keine Kosten in die Zukunft verlagern, die keinen äquivalenten langfristigen Nutzen zeitigen,
- in die Ursachenbekämpfung und Abmilderung der Folgen absehbarer zukünftiger Probleme investieren und

- die Demokratie und ihre gesellschaftlichen Voraussetzungen stärken, um weiterhin politische Selbstbestimmung zu ermöglichen.

Instrumente wie das in Japan entwickelte partizipative Future-Design-Konzept sowie die Institutionalisierung von Zukunftsgerechtigkeit können dabei helfen. Beim Future Design versetzen sich die Teilnehmenden in Planungsprozessen teils oder allesamt 40 Jahre in die Zukunft. Die imaginierten zukünftigen Generationen werden durch gelbe Umhänge sichtbar. Solange sie diese tragen, entwickeln sie Empfehlungen aus Sicht der Zukunft (<https://www.cfi.eng.osaka-u.ac.jp/fd-research/en>).

Wie eine partizipative Gestaltung von Planungsprozessen zu umwelt- und damit zukunftsfreundlicheren Entscheidungen führen kann, zeigt zudem der Participation Case Scout. Wichtig ist dabei, dass eine umweltfreundliche Zielsetzung gegeben ist und den beteiligten Stakeholderinnen und Stakeholdern viele Mitentscheidungsmöglichkeiten eingeräumt werden (www.partscout.org).

Wales hat 2015 das „Wohlergehen-zukünftiger-Generationen-Gesetz“ eingeführt. Darin ist festgeschrieben, dass sich öffentliche Körperschaften eigene konkrete Wohlergehensziele setzen müssen. Beraten werden sie von einem Zukünftige-Generationen-Kommissar, der überprüft, dass sie die langfristigen Wirkungen ihres Handelns betrachten (www.futuregenerations.wales).

Praxis-Impuls

Der Nachhaltigkeits-Check für Kommunen

Baden-Württemberg hat einen Nachhaltigkeits-Check für Kommunen entwickelt. Der „N!-Check“ ermöglicht über verschiedene Handlungsfelder hinweg eine umfassende Einschätzung, ob ein geplantes kommunales Vorhaben wirklich nachhaltig ist und wie es sich in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht auswirken wird.

Idealerweise wird der Fragebogen von einem interdisziplinären Team bearbeitet, damit unterschiedliche Sichtweisen und fachliche Expertisen in den N!-Check einfließen können. Die Diskussion im Team trägt dazu bei, relevante Aspekte frühzeitig zu betrachten und Transparenz für bestmögliche Entscheidungen zu schaffen.

www.nachhaltigkeitsstrategie.de/kommunen



Dr. Michael Rose,
Institut für Nachhaltigkeitssteuerung
an der Leuphana Universität Lüneburg
E-Mail: michael.rose@leuphana.de

Diversity als Erfolgsfaktor für eine zukunftsfähige Verwaltung

Vielfalt ist heute eine Realität, die Kommunen und Landkreise aktiv in ihrem täglichen Handeln berücksichtigen sollten. Die Frage lautet nicht, ob Vielfalt eine Rolle spielt, sondern wie sie auf allen Ebenen einer Kommune konstruktiv gestaltet wird.

Warum ist Diversity wichtig?

Diversity in deutschen Kommunen repräsentiert nicht nur die ethnische Vielfalt. Sie reflektiert ebenso Unterschiede in Geschlecht und geschlechtlicher Identität, Alter, sozialem Status, Religion, sexueller Orientierung, Behinderung und anderen Merkmalen.

Diese Vielfalt kann ein entscheidender Motor für Innovation, wirtschaftliches Wachstum und soziale Kohäsion sein. In diversen Gemeinschaften bringen Menschen unterschiedliche Perspektiven, Fähigkeiten und Erfahrungen ein, was zu einer dynamischeren und kreativeren Umgebung führen kann.

Kommunen sind zudem nicht nur Arbeitgeberinnen, sondern auch Dienstleisterinnen und Partnerinnen. Ein aktives Diversity Management hilft dabei, auf allen Ebenen bestehende Strukturen zu

überprüfen und neue zu schaffen, um zukunftsfähig zu bleiben und Beteiligung zu fördern. So trägt Diversity Management dazu bei, attraktiv als Arbeitgeberin, als Unternehmensstandort und Wohnort wahrgenommen zu werden, Diskriminierung zu verhindern und ungenutzte Potenziale zu erschließen: Teilhabe für alle wird ermöglicht.

Umsetzung von Diversity

1. Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung: Kommunen sollten gezielt aufklären und das Bewusstsein für die Bedeutung von Vielfalt fördern. Schulungen und Workshops für Mitarbeitende der Stadtverwaltung können dazu beitragen, Stereotypen abzubauen und Verständnis für die unterschiedlichen Lebensrealitäten in der Gemeinschaft vor Ort zu schaffen.

2. Inklusive Politikgestaltung: Kommunen sollten sicherstellen, dass ihre politischen Entscheidungen alle Teile der Bevölkerung berücksichtigen. Intern erfordert dies ein Diversity-Bewusstsein bei der Ausarbeitung von Konzepten und Beschlussvorlagen. Extern bedarf es einer umfassenden Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger, um sicherzustellen, dass vielfältige Perspektiven in die Gestaltung von Politik und Programmen einfließen.

3. Förderung von Chancengleichheit und -gerechtigkeit: Insbesondere im Bildungs- und Arbeitsbereich sind Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit von entscheidender Bedeutung. Dies kann die Einführung von Programmen zur Unterstützung benachteiligter Gruppen ebenso umfassen wie die Umsetzung von Maßnahmen zur Barrierefreiheit. Eine weitere Maßnahme kann darin bestehen, interne Strukturen auf ihre Vielfaltsensibilität zu überprüfen und sicherzustellen, dass sie durchlässig sind.

Diversity Management vor Ort

1. Diversity-Beauftragte und Teams: Einige Kommunen haben Ämter, Dienststellen oder Beauftragungen für Vielfalt eingerichtet, die sich aktiv mit Fragen der Vielfalt und deren einzelnen Dimensionen befassen. Diese Teams entwickeln und überwachen interne wie externe Prozesse zur Förderung von Diversity unter verschiedenen Aspekten des kommunalen Lebens.

2. Diversity Benchmarking: Kommunen können Diversity Benchmarking einfüh-

ren, um den Fortschritt bei der Etablierung von Vielfalt zu messen. Das Sammeln und Auswerten von Daten zu verschiedenen Bevölkerungsgruppen in Bereichen wie „Bildung“, „Beschäftigung“ und „öffentlichen Dienstleistungen“ gehört u. a. dazu – oder auch die Implementierung von Maßnahmen zum internen Diversity Management.

3. Vielfältige Personalpolitik: Durch eine vielfältige Personalpolitik können Kommunen sicherstellen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Vielfalt der lokalen Gemeinschaft widerspiegeln. Dies umfasst gezielte Rekrutierung, Werbung, Diversity-Schulungen und die Implementierung von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt in der Karriereentwicklung.

Das Fazit

Die Förderung von Diversity in deutschen Kommunen ist nicht nur eine ethische Verpflichtung, sondern eine strategische Notwendigkeit. Kommunen und Gemeinden verfügen über den maximalen Gestaltungsspielraum für ihre jeweiligen Gesellschaftsstrukturen. Als Vorbild können und sollten sie Motor für ein demokratisch gleichberechtigtes gesellschaftliches Leben sein. Durch die bewusste Beteiligung vielfältiger Perspektiven können Städte und Gemeinden eine blühende, innovative und harmonische Gesellschaft schaffen. Es liegt an den Kommunen, mutige Schritte zu unternehmen, um die Herausforderungen anzunehmen und die Potenziale der Vielfalt zu nutzen.

Praxis-Impuls

Das Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen

2015 gründete die Stadt Köln mit dem Land Berlin in Kooperation mit der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management das Diversity-Netzwerk auf Kommunal- und Landesebene. In dem Netzwerk sind zahlreiche größere deutsche Städte und Bundesländer vertreten.

Ein Hauptziel des Netzwerks besteht darin, eine Plattform des offenen kollegialen Austauschs für Diversity-Expertinnen und -Experten aus verschiedenen Verwaltungsstrukturen zu bieten.

Es eröffnet die Möglichkeit, gemeinsam Herausforderungen anzugehen, Strategien für Vielfalt zu erarbeiten und von Best-Practice-Beispielen zu lernen.

www.idm-diversity.org/files/Broschuere_Diversity_Netzwerk.pdf

Hans W. Jablonski,
Senior-Berater und Experte für Diversity & Inclusion
E-Mail: mail@hansjablonski.com



Nina Rehberg,
Strategieentwicklerin für Diversity-Prozesse
E-Mail: office@ninarehberg.de



Einsamkeit begegnen – Demokratie stärken

Einsamkeit kann alle Menschen treffen – unabhängig vom Alter. Doch obwohl bisher wenig darüber bekannt ist, was gegen Einsamkeit hilft, sind Prävention und Intervention geboten: Es braucht eine aufmerksame Gesellschaft, um Einsame abzuholen, Misstrauen und Missmut zu überwinden und ihnen (wieder) vertrauensvolle Kontakte zu ermöglichen.

Prävalenz von Einsamkeit

Vor der Coronapandemie lag die Zahl der Deutschen, die angaben, *häufig* einsam zu sein, im europäischen Vergleich mit ca. 5 % am unteren Ende der Skala. Besonders hohe Einsamkeitswerte verzeichneten die süd- und südosteuropäischen Länder (*d'Hombres et al. 2021*). Laut einer deutschlandweiten Längsschnittuntersuchung, dem Sozio-oekonomischen Panel (SOEP), waren von 2013 bis 2017 rund 14 % der Deutschen *manchmal* einsam. In der Coronapandemie erlebten dann sehr viele Menschen das Gefühl, einsam zu sein. In den ersten beiden Pandemiewellen gaben im SOEP 40 bis 42 % an, *manchmal* einsam zu sein (*Entringer 2022*).

Es mehren sich die Anzeichen, dass die Einsamkeitsprävalenz noch nicht wieder auf das Niveau vor Corona zurückgefallen ist (*Neu/Küpper 2023*). Erst kürzlich erschütterten die Ergebnisse der NRW-Jugend-Einsamkeitsstudie (*Luhmann et al.*

2023) die Öffentlichkeit: Die Zahl der *stark einsamen* älteren Jugendlichen und jungen Erwachsenen liegt je nach Geschlecht und Form der Einsamkeit zwischen 16,3 und 18,5 %. Mehr als die Hälfte der 16- bis 20-jährigen Befragten leidet *manchmal* unter Einsamkeit.

Die Studie „Extrem einsam?“ des Progressiven Zentrums (*DPZ et al. 2023*) belegt dies. 55 % der befragten Jugendlichen und jungen Erwachsenen von 16 bis 23 Jahren gaben an, zumindest *manchmal* das Gefühl der Einsamkeit zu haben: Pubertät und Adoleszenz sind herausfordernd, die Suche nach der eigenen Identität ist verwirrend und die Partnersuche bisweilen enttäuschend.

Einsamkeit verläuft nicht linear. Werden zusammengefasste Daten betrachtet, lässt sich eher ein wellenförmiger Verlauf beobachten. Neben der juvenilen Phase

zeigt sich ein weiterer Peak in den mittleren Erwachsenenjahren – nach dem 80. Lebensjahr steigt das Gefühl der Einsamkeit sehr deutlich an. Die späten mittleren Jahre scheinen dagegen für viele eine besonders glückliche, aktive Zeit zu sein (Luhmann/Hawkey 2016).

Was macht einsam?

Schicksalsschläge wie der Tod eines geliebten Menschen, eine schwere Krankheit oder Arbeitslosigkeit können Gefühle von Einsamkeit auslösen. Auch gesellschaftliche Einflussfaktoren werden diskutiert. Die Ausstattung des Sozialraumes scheint hier eine besondere Rolle zu spielen – vermutlich aber nicht, ob man in der Stadt oder auf dem Land lebt (Luhmann et al. 2022). Vielmehr beeinflusst wohl die Geschwindigkeit des sozialen Wandels einer Region (Abwanderung, Deindustrialisierung, Deinfrastrukturalisierung, Deprivation) das Erleben von Einsamkeit (Bücker et al. 2020). Diverse Studien weisen zudem darauf hin, dass fehlende Gelegenheitsstrukturen wie Freizeitangebote, Parks oder Begegnungsorte Einfluss auf das Einsamkeitserleben haben können (Neu 2022). Zugleich fühlen sich Einsame in öffentlichen Räumen wie Schulen, am Arbeitsplatz, aber auch zu Hause häufiger unwohl als Nicht-Einsame (DPZ et al. 2023; Neu/Küpper 2023).

Gefährliche Einsamkeit?

Einsame Menschen leben nicht zwangsläufig isoliert, sie sind mitten unter uns – z. B. in Sportvereinen, Gewerkschaften,

Kirchen und Chören. Einsamkeit macht die Menschen vulnerabel. Zudem schwächt sie auf Dauer auch das Vertrauen in Mitmenschen, Institutionen und die Umwelt (Schobin 2022) – und sie fördert abwertende und feindselige Einstellungen (Neu/Küpper 2023). Einsame Menschen gehen seltener zur Wahl, partizipieren politisch auch sonst weniger (Langenkamp/Bienstman 2022) und neigen häufiger dazu, populistische Kandidatinnen und Kandidaten zu unterstützen (Bender 2021; Cox 2020). Einsame Jugendliche neigen dazu, Verschwörungserzählungen anzunehmen (DPZ et al. 2023), die sich „gegen die Eliten“ und „die Anderen“ richten und sich bis zur Billigung von Gewalt steigern können.

Umgekehrt kann der Wunsch nach Zugehörigkeit einsame Menschen anfällig für Vergemeinschaftungsangebote machen, wie sie populistische und rechtsextreme Gruppen oder Verschwörungsgläubige bieten. Dies könnte auch eine Strategie der Regulierung von Einsamkeit sein (Noack 2022). Einsamkeit kann so einen Teufelskreis auslösen bzw. fördern, der sich gegen sich selbst und andere richtet. Präventionsangebote sollten eine demokratische Haltung integrieren sowie inklusive Begegnungsorte bewahren und neue schaffen. Auch das Integrationsversprechen der Demokratie muss erneuert werden, um Menschenfreundlichkeit und Solidarität attraktiver zu machen als feindselige Angebote (Küpper/Neu 2023).

Quellen: s. S. 36

Praxis-Impuls

Strategie gegen Einsamkeit

Einsamkeit ist ein subjektives Gefühl, das jedoch gravierende gesellschaftliche Auswirkungen haben kann. Deshalb hat die Bundesregierung eine Strategie gegen Einsamkeit beschlossen. Sie enthält zahlreiche Maßnahmen, um Einsamkeit vorzubeugen und zu lindern – und schließt alle Altersgruppen und alle Menschen, die von Einsamkeit betroffen sein können, ein.

Seit 2021 fördert das Bundesgesellschaftsministerium zudem das Projekt „Kompetenznetz Einsamkeit“ (KNE), das vom Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V. durchgeführt wird. Dieses Projekt dient dazu, bestehendes Wissen zum Thema Einsamkeit zu bündeln, Wissenslücken zu schließen und gewonnene Erkenntnisse in die politische und gesellschaftliche Praxis einfließen zu lassen. Das KNE setzt sich dafür ein, Einsamkeit durch Vernetzung, Prävention und Intervention zu begegnen.

www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/strategie-der-bundesregierung-gegen-einsamkeit-234582

www.kompetenznetz-einsamkeit.de



Prof. Dr. Claudia Neu,
Lehrstuhl Soziologie ländlicher Räume an den
Universitäten Göttingen und Kassel, Mitglied des
Projektbeirates „Kompetenznetz Einsamkeit“
E-Mail: claudia.neu@uni-goettingen.de

Intergeneratives Miteinander – Gemeinwesenarbeit als Brückenbauerin

Gemeinwesenarbeit baut Brücken zwischen den Akteurinnen und Akteuren im Quartier, fördert den Dialog und ermöglicht den Menschen Erfahrungen von Selbstwirksamkeit. Im Zusammenwirken der Menschen vor Ort mit Politik und Verwaltung können konstruktive Lösungen für konkrete Themen vor Ort ausgehandelt werden. Dabei ist eine klare Ausrichtung an den Menschenrechten und dem Grundgesetz entscheidend für ein demokratisches, diversitätssensibles, zukunftsorientiertes Miteinander.

Nachhaltige Entwicklung

1992 bekannten sich die Vereinten Nationen zur „Nachhaltigen Entwicklung“ – auch Deutschland hat zugesagt, die Nachhaltigkeitsziele im eigenen Land umzusetzen. Nachhaltige Entwicklung heißt, „mit Visionen, Fantasie und Kreativität die Zukunft gestalten, Neues wagen und unbekannte Wege erkunden. Es geht darum, wie wir in Zukunft leben wollen, wie wir auf die Fragen der globalisierten Welt in Wirtschaft und Gesellschaft antworten wollen.“ (Bundespresseamt 2021) Es ist eine spannende Gemeinschaftsaufgabe, eine nachhaltige Zukunftsentwicklung zu gestalten – und Menschen dazu einzuladen bzw. zur Mitwirkung zu ermutigen.

Intergeneratives Miteinander

Eine Gemeinschaftsaufgabe kann nur miteinander gelingen. Dabei rückt die intergenerative Zusammenarbeit zwischen den Altersgruppen in den Blick. Die wechsel-

seitige Unterstützung von Alt und Jung, wie sie in Familien üblich war, wird jedoch durch die heutige Arbeitsmobilität erschwert. Auch der Zusammenhalt, den Kirchengemeinden für alle Altersgruppen bieten, schrumpft mit der sinkenden Zahl der Gläubigen.

Das „Intergenerative Miteinander“ wirft zudem die Frage nach Generationengerechtigkeit auf. Wer verteidigt die Rechte von Kindern, Jugendlichen, jungen Erwachsenen sowie zukünftigen Generationen? Viele junge Menschen haben sich in der Bewegung Fridays for Future zusammengeschlossen und für die Einhaltung internationaler Klimaabkommen demonstriert – was u. a. 2021 zur Verankerung von Artikel 20a im deutschen Grundgesetz führte: „Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ord-

nung durch die Gesetzgebung [...]“ Die Umsetzung in Politik und Verwaltung gestaltet sich jedoch langwierig, was viele (junge) Menschen frustriert. Der Schutz kommender Generationen ist aber eine staatliche Verpflichtung und darf nicht allein der jungen Generation überlassen werden.

Vielfältiges Miteinander

Neben dem intergenerativen Miteinander prägen viele weitere Aspekte die soziale Interaktion in unserer Gesellschaft: interkulturelles Miteinander, geschlechtergerechte Zusammenarbeit, inklusives Zusammenleben, unterschiedliche Religionen und Weltanschauungen, diverse sexuelle Orientierungen sowie das Zusammenkommen verschiedener sozialer Gruppen und Milieus. Diese Aspekte von Vielfalt, die in der Charta der Vielfalt (2023) als Kern-Dimensionen dargestellt werden, bieten reichlich Diskussionsstoff und Entwicklungspotenzial hinsichtlich eines diversitätssensiblen Miteinanders. Wie ist es darum in unserer Gesellschaft bestellt? Hier lohnt ein Blick auf die Gemeinwesenarbeit, die seit Jahrzehnten das lokale Zusammenleben von Menschen fördert.

Gemeinwesenarbeit baut Brücken

Gemeinwesenarbeit zielt darauf ab, lokale Lebensbedingungen gemäß den Bedürfnissen der Menschen vor Ort zu verbessern. Sie ist ein traditions- und variantenreiches Konzept sozialer Arbeit, das eine langfristige, partizipative Stadtteil- und Quartiersentwicklung anstrebt. Der Atlas

Gemeinwesenarbeit (2023) dokumentiert, unter welchen Bezeichnungen dieses sozialräumliche Instrument im deutschsprachigen Raum aktuell gelebt wird. Ein Ansatz ist, Gemeinwesenarbeit als Brückenbauerin zu verstehen (Riede 2016–2018). Dabei stehen drei Aspekte im Fokus:

1. Förderung des sozialen Miteinanders sowie Aufbau brückenbildender sozialer Beziehungen zwischen verschiedenen Menschen, Gruppen und Milieus
2. Verbesserung des kommunikativen Austauschs und der Konfliktvermittlung
3. Streben nach einer nachhaltigen Gesellschaftsentwicklung durch gemeinsame Zukunftsvisionen, konkrete Projekte und Ansätze der Gemeinwesenökonomie

Zukunftsorientiertes Miteinander

Ein konstruktives, zukunftsorientiertes Miteinander zu erreichen und die Zukunft zu gestalten, ist ein gemeinsamer Such- und Lernprozess. Für diese langfristige gemeinschaftliche Zukunftsgestaltung braucht es Menschen, die auf die Einbeziehung aller Gruppen und Milieus achten und diese Prozesse moderierend begleiten, wie z. B. die Gemeinwesenarbeit. Nachbarschaftszentren können Orte der Begegnung und des Austauschs sein sowie gleichzeitig Raum für zukunftsorientierte Projekte und Innovationen bieten. Neben den lokalen Aktivitäten ist die Zusammenarbeit in überregionalen Netzwerken wesentlich, um nachhaltige Entwicklungsprozesse zu koordinieren und den Austausch sowie wechselseitiges Lernen zu ermöglichen.

Quellen: s. S. 37

Potenziale der Gemeinwesenarbeit für lokale Demokratie

In der Studie „Potenziale der Gemeinwesenarbeit für lokale Demokratie“ (Gesemann/Riede 2021) wurden in fünf Forschungsgebieten Potenziale und Hemmnisse der Gemeinwesenarbeit bezüglich ihrer demokratiefördernden Wirkung untersucht.

Die Ergebnisse zeigen gebietsübergreifend, dass die langjährige Gemeinwesenarbeit soziale und kommunikative Brücken zwischen den verschiedenen Lebenswelten der Menschen sowie der lokalen Politik und Verwaltung baut – sie fördert die Vernetzung und die gemeinsame Entwicklung passgenauer Lösungen vor Ort.

Gemeinwesenarbeit ermöglicht demokratische Teilhabe der Menschen vor Ort. Hierbei sind vielfältige fröhliche Gemeinschaftsaktivitäten wesentlich, um den Brückenbau zwischen unterschiedlichen Gruppen und Milieus sowie wechselseitiges Lernen und Helfen zu ermöglichen. Da auch weniger artikulationsstarke oder nicht wahlberechtigte Menschen Gehör finden und mitwirken können, trägt dies zur politischen Gleichheit bei.

<https://www.hsap.de/die-hochschule/veroeffentlichungen/publikation/potenziale-der-gemeinwesenarbeit-fuer-lokale-demokratie>

Prof. Dr. Milena Riede,
Professur für Soziale Arbeit und Sozialpädagogik
an der Hochschule für Soziale Arbeit und Pädagogik in Berlin
E-Mail: m.riede@hsap.de



Lebensqualität für alle Generationen vor Ort verbessern

Was können Kommunen tun, um ihre Bevölkerung zu halten? Die Akteurinnen und Akteure, die vor Ort soziale Angebote entwickeln und bereitstellen, sollten berücksichtigen, was Menschen in ihren unterschiedlichen Lebensphasen brauchen.

Was Familien bewegt

Die Möglichkeit, in einer Region bleiben zu können, hängt maßgeblich von den Arbeitsmöglichkeiten ab und steht in direktem Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben. Familien leiden oft unter Zeitnot, die sich u. a. aus dem begrenzten Zeitrahmen für die Familiengründung zwischen 25 und 45 Jahren ergibt. In dieser Lebensphase fallen bedeutende Aufgaben an – darunter der Abschluss der beruflichen Qualifizierung, der Einstieg ins Berufsleben, das Erreichen ökonomischer Selbstständigkeit, der Vermögensaufbau und die berufliche Laufbahnentwicklung. Die Herausforderung besteht darin, all diese Aspekte in Einklang zu bringen.

Der Familienalltag kann durch atypische Arbeitszeiten und den Druck, ständig erreichbar zu sein, geprägt sein. Oft fehlen auch unverplante Zeiträume für das Familienleben, da jede und jeder eigenen Terminen nachgehen muss. Bildungsdruck

spielt ebenfalls häufig eine Rolle. Eltern möchten ihre Kinder gut in der Gesellschaft positionieren, dafür messen sie den Bildungsabschlüssen eine entscheidende Bedeutung bei.

Ein lokales Unterstützungsnetzwerk aufzubauen, kann hier Entlastung bewirken. Eine kommunale Anlaufstelle mit Beratung, Lotsenfunktion und modernem Antragsportal sowie ausreichende Kinderbetreuungsangebote, auch in Rand- und Ferienzeiten, sind hilfreich.

Jugendliche und junge Alte

Neben Erwerbstätigen der mittleren Generation können auch Jugendliche und ältere Menschen eine Bindung an ihren Wohnort entwickeln oder verlieren und schließlich weggehen. Die lokale Atmosphäre, das „Klima vor Ort“ ist dabei von Bedeutung. Besteht vor Ort ein hoher Anpassungsdruck? Oder gibt es für junge

Menschen Räume, in denen sie unabhängig von der Kultur der Erwachsenen als Gleichaltrige aktiv werden können?

Es ist wichtig, für Jugendliche Ansprechpersonen vor Ort zu haben, mit denen sie auch Grenzen aushandeln können – z. B. beim verantwortungsbewussten Umgang mit unerwünschten Nebenwirkungen von Treffen und Veranstaltungen, wie Lärm und Abfall. Jugendliche sollten jedoch nicht pauschal als problematisch betrachtet werden. Es geht vielmehr darum, dass sie sich ihren Ort aneignen können.

Bei der Betrachtung der Lebensqualität älterer Menschen ist es sinnvoll, zwischen dem dritten Lebensalter (60–80 Jahre) und dem vierten Lebensalter (ab 80 Jahre) zu unterscheiden, um unterschiedliche Bedürfnisse zu berücksichtigen. Kommunen sollten sich im Zusammenhang mit dem Thema Alter nicht nur auf Pflege konzentrieren. Es stellt sich auch die Frage, welche außerhäuslichen Angebote sich Menschen in der nachberuflichen Phase dort bieten.

Diese Menschen an bürgerschaftliches Engagement heranzuführen, ohne sie zeitlich vollständig zu vereinnahmen, ist ein kluges Vorgehen für kommunale Engagementförderung. Dabei sollten kommunale Akteurinnen und Akteure berücksichtigen, dass Menschen im dritten Lebensalter sich nicht mit gängigen Altersbildern identifizieren und auch nicht so angesprochen werden möchten.

Menschen im hohen Lebensalter

Wie können Menschen im hohen Lebensalter in Gemeinden gehalten werden? Die Sicherstellung ihrer Teilhabe erfordert alltagsnahe Unterstützungsleistungen wie Haushaltshilfen, Begleit- und Fahrdienste sowie Hol- und Bringdienste. Ziel ist, durch das Zusammenwirken von Angehörigen, sozialen Diensten und zivilgesellschaftlichen Kräften ein Leben und Sterben dort zu ermöglichen, wo man sich zugehörig fühlt.

Angebote gemeinsam vernetzen

Indem die Beiträge der verschiedenen Akteurinnen und Akteure miteinander verwoben werden, entsteht ein tragfähiges, wertvolles soziales Miteinander. Doch wie lässt sich diese Verwobenheit der Angebote vor Ort erreichen und wer trägt die Verantwortung dafür? Weder die kommunalen Verwaltungen noch Freiwillige, Vereine, Wohlfahrtsverbände oder Unternehmen können dies allein bewerkstelligen. Ein kontinuierlicher Abstimmungsprozess zwischen den Akteurinnen und Akteuren, die soziale Angebote dauerhaft bereitstellen, ist notwendig. Auf diese Weise können die Verantwortlichen ein Bewusstsein für vorhandene Angebote entwickeln, diese aufeinander abstimmen und gemeinsam Versorgungs- und Angebotslücken schließen. Die dafür erforderlichen Entscheidungsprozesse gilt es gemeinsam anzustoßen und zu managen.

Die Bürgergemeinschaft Eichstetten e. V.

Wie eine Kommune und die sozialen Träger vor Ort optimal zusammenarbeiten, zeigt sich am Beispiel der Bürgergemeinschaft Eichstetten am Kaiserstuhl. Schon vor 25 Jahren gab der damalige Bürgermeister das Motto vor: Das Dorf übernimmt den Generationenvertrag.

Im Verein Bürgergemeinschaft Eichstetten e. V. wurde dementsprechend das Engagement vieler gebündelt: Der Verein wurde Träger eines betreuten Wohnangebotes und einer Pflegewohngruppe. Angebote für Familien und Kinder sind ebenfalls vorhanden.

Das Bürgerbüro des Vereins berät die Bürgerinnen und Bürger und ist Dreh- und Angelpunkt der Nachbarschaftshilfe – deren Mitarbeitende arbeiten mit den ambulanten Diensten der Region zusammen.

www.buergergemeinschaft-eichstetten.de/



Prof. Dr. Theresia Wintergerst,
Lehrstuhl für Angewandte Sozialwissenschaften
an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt
E-Mail: Theresia.Wintergerst@thws.de

Der Münchner Weg zur Fachkräftesicherung

Kommunen sind vom Wandel der Arbeitswelt direkt betroffen – vor allem im Gesundheitswesen, in der Kinderbetreuung und im Nahverkehr. Der Fachkräftemangel beeinträchtigt die kommunale Daseinsvorsorge, Transformationsprozesse können den wirtschaftlichen Erfolg ortsansässiger Unternehmen und damit die Steuereinnahmen beeinflussen. Das Beispiel München zeigt Handlungsmöglichkeiten auf.

Aktive Arbeitsmarktpolitik: MBQ

Die Digitalisierung, die Verbreitung von KI-Anwendungen, die Auswirkungen des Klimawandels, die Dekarbonisierung und der demografische Wandel verändern die moderne Arbeitswelt auch in der bayerischen Landeshauptstadt München. Die Stadt begegnet diesen Herausforderungen seit 30 Jahren mit einer aktiven Arbeitsmarktpolitik: Durch das Münchner Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogramm (MBQ) fördert sie jährlich über 100 Projekte für Beschäftigung, Qualifizierung und Beratung.

Wesentliche Ziele des MBQ bestehen darin,

- Menschen aus langjähriger Arbeitslosigkeit in den Arbeitsmarkt zu integrieren,
- Jugendliche beim Übergang von Schule und Studium in die Arbeitswelt zu unterstützen,
- durch Beratung und (Teil-)Qualifizierungen strukturelle Benachteiligungen

auszugleichen und berufliche Gleichstellung zu unterstützen sowie

- Nachwuchs- bzw. Fachkräfte zu gewinnen und zu sichern.

Fachkräfte im Fokus

Insbesondere die Fachkräftegewinnung und -sicherung gewinnt zunehmend an Bedeutung. Im Jugendbereich bietet deshalb z. B. die jährlich im September stattfindende Ausbildungsmesse „Last Minit“ eine Plattform für Jugendliche, die „in letzter Minute“ noch einen Ausbildungsplatz suchen. Startete die Messe 2012 mit nur 18 Betrieben, so nehmen inzwischen über 50 Unternehmen daran teil. Zudem wurde das Angebot um die Ausbildungsmesse „First Minit“ sowie um eine Messe für Pflegeberufe erweitert. Dies zeigt den großen Bedarf der Unternehmen, Nachwuchs für Ausbildungsberufe zu gewinnen.

Vielfalt in der Pflege

Um Menschen mit unterschiedlichen Voraussetzungen für einen Pflegeberuf zu begeistern, stellen aufeinander abgestimmte Projekte ein umfassendes Angebot an Arbeits- und Qualifizierungsmöglichkeiten bereit. Zielgruppen sind neben Schulabgängerinnen und -abgängern auch Menschen mit Migrationsgeschichte sowie Geflüchtete und Personen mit nicht anerkannten Abschlüssen. Durch Beratungs- und Qualifizierungsprojekte werden die Zugangsmöglichkeiten für Pflegeberufe verbreitert und niedrigschwellige (Weiter-) Qualifizierungen ermöglicht. Seit 2020 unterstützt das MBQ zudem die Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland. Es organisiert und finanziert z. B. mit einem kommunalen Träger für Altenpflege ein Projekt, das Nachwuchskräften aus der Türkei ein Orientierungsjahr in München mit Sprachkursen und Pflegepraktikum als Einstiegsweg bietet.

Berufliche Gleichstellung

Im Bereich Strukturwandel stehen u. a. die Aktivierung der „stillen Reserve“ sowie der Erhalt der Erwerbstätigkeit im Fokus. Frauen sollen nach familienbedingten Erwerbspausen an ihre berufliche Qualifikation anknüpfen können und sich nicht mit einem Minijob zufriedengeben: Jede Erhöhung der Wochenstundenzahl dient der Fachkräftesicherung und der Vermeidung von Altersarmut. Um erfolgreich in den Beruf zurückzukehren, ist jedoch die Auffrischung von IT-Kenntnissen essenziell. Heute sind digitale Fähigkeiten wie der sichere Umgang mit Daten, die

Anwendung von Tools zur Online-Zusammenarbeit und die effektive Projektorganisation gefragt.

ReDI School of Digital Integration

Um Fachkräfte für die Tech-Branche zu gewinnen und Potenziale von qualifizierten Menschen mit Flucht- und Migrationshintergrund zu erschließen, fördert das MBQ zudem seit 2017 die ReDI School of Digital Integration Munich: Ehrenamtliche IT-Fachkräfte vermitteln Geflüchteten und Zugewanderten digitale Fertigkeiten und Programmiersprachen, dafür werden sie von ihren Arbeitgebenden freigestellt.

New Work in der Verwaltung

Durch die digitale Transformation und den Fachkräftemangel ändert sich auch der Arbeitsalltag in kommunalen Verwaltungen: Die Arbeitsbelastung steigt in vielen Bereichen. Digitalisierte Dienstleistungen und Prozesse können entlastend wirken, wenn sie gut eingeführt und angenommen werden. Konzepte für zukunftsfähige Arbeitsweisen wie New Work sollen die Umsetzungsgeschwindigkeit und Eigenverantwortung stärken. Die breite Implementierung von Mobile Work und Home-Office bietet einerseits mehr Flexibilität, stellt Führungskräfte und die Teamorganisation aber auch vor neue Herausforderungen. Neue Arbeitsmodelle funktionieren dann gut, wenn klare Rahmenbedingungen existieren und die Mitarbeitenden aktiv in die Gestaltung und Umsetzung eingebunden werden.

Praxis-Impuls

Gebündelte Maßnahmen im MBQ-Projektehandbuch

Das digitale MBQ-Projektehandbuch ist eine umfassende Arbeitsgrundlage für Fachleute: Es präsentiert über 100 durch das Münchner Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogramm (MBQ) geförderte Maßnahmen und Projekte. Dabei zeigen die verschiedenen Träger ihre Ziele, Förderangebote und Zielgruppen auf – sie bieten so ein umfassendes Bild der kommunalen Arbeitsmarktpolitik.

Jährlich stellt der Münchner Stadtrat etwa 24 Millionen Euro für das MBQ bereit. Der Einsatz der Mittel lohnt sich, weil so Tausende Menschen ihre Berufs- und Lebenssituation verbessern können.

www.mbq-projekte.de

Margret Steinle,
Referat für Arbeit und Wirtschaft der
Landeshauptstadt München
E-Mail: margret.steinle@muenchen.de



Erfolgreiche Nachfolgen mit New Work im Handwerk

Die aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt haben auch für Handwerksbetriebe weitreichende Folgen – vor allem wenn es um die Unternehmensnachfolge geht. Traditionelle Führungsmodelle und Arbeitsstrukturen werden infrage gestellt. Mit dem Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Inno4Ufo“ können Kleinbetriebe im ländlichen Raum New Work-Modelle für Nachfolgeregelungen erproben.

Das Projekt Inno4Ufo

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojekts Inno4Ufo erarbeitet ein Team der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE) Lösungsansätze für handwerkliche Kleinst- und Kleinunternehmen im strukturschwachen Raum Barnim/Uckermark in Brandenburg. Für die Betriebe, die sich in der Nachfolgephase befinden, sollen zukunftsweisende Ansätze aus den Bereichen „New Work“ und „Solidarische Geschäftsmodelle“ neue Potenziale erschließen. Ein Schwerpunkt der Projektarbeit liegt darin, die nachfolgende Generation durch innovative Arbeitsmodelle bei der Verantwortungsübernahme zu unterstützen.

Was bedeutet New Work?

Der Begriff „New Work“ beschreibt eine zukunftsorientierte Herangehensweise an die Arbeitswelt – und betont die Notwendigkeit, Arbeit und Organisationen an die sich verändernde Welt anzupassen (Bergmann, Friedland 2020). Im Kern geht es darum, Arbeitsstrukturen und -kulturen menschenzentrierter, flexibler und innovativer zu gestalten.

Zentrale Prinzipien von New Work umfassen u. a.

- Flexibilität und Selbstbestimmung: Mitarbeitende sollen die Möglichkeit erhalten, ihre Arbeit selbstständig zu organisieren und dabei ihre individuellen Bedürfnisse zu verstehen und zu kommunizieren.
- kollaborative Arbeitsformen und Vernetzung, um die Kommunikation und den Wissensaustausch zu erleichtern

sowie die Teamarbeit zu fördern. Hierbei werden hierarchische Strukturen hinterfragt, und eine neue Form der Führung wird gelebt.

- die Förderung von Eigenverantwortung und Werteorientierung.

Die Implementierung von New Work-Prinzipien umfasst eine fehlertolerante und vertrauensgeprägte Kultur. In den handwerklichen Kleinst- und Kleinbetrieben der Projektregion Barnim/Uckermark lassen sich jedoch bisher wenig angewandte New Work-Prinzipien beobachten. Erste Inno4Ufo-Ergebnisse belegen, dass die meisten Betriebe überwiegend hierarchische Strukturen der Gründergeneration aufweisen. Oft fehlt noch die Bereitschaft, Verantwortung abzugeben und den Nachfolgenden Vertrauen zu schenken.

Wie New Work Nachfolge fördert

Der Nachfolgeprozess umfasst verschiedene Bereiche: strategische und finanzielle Planung, rechtliche und steuerliche Aspekte sowie familiäre und emotionale Belange. Im Projekt Inno4Ufo liegt der Fokus auf der effektiven Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden – insbesondere zwischen Abgebenden und Nachfolgenden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die jüngere Generation Vorbehalte gegenüber der Verantwortungsübernahme hegt, die eine Führungsposition mitbringt. Viele Nachfolgende in den Projektunternehmen wünschen sich eine andere Work-Life-Balance und Sicherheit – sie trauen sich

die alleinige Führung des Unternehmens nicht ohne Weiteres zu. Um den Bedürfnissen der Nachfolgenden gerecht zu werden, bedarf es alternativer Lösungen, die sich von der herkömmlichen Ausrichtung auf eine Einzelperson in Führungsposition unterscheiden.

Das kollaborative New Work-Prinzip inspiriert und unterstützt einen vielversprechenden Ansatz für die Unternehmensnachfolge: eine Übernahme durch mehrere Personen. Dies entspricht dem Bedürfnis nach Verantwortungsteilung und einer ausgewogenen Balance zwischen Arbeits- und Privatleben sowie dem Wunsch nach Sicherheit.

Zudem ermöglichen eine offene Fehlerkultur und ein gesteigertes Vertrauen in die Belegschaft nicht nur Veränderungen in der Organisationskultur und -struktur, sondern auch ein schrittweises Hineinwachsen der Übernehmenden in ihre Verantwortungsrolle.

Praktische Umsetzung in der Region

Nach der ersten Ermittlung von Bedarfen, Potenzialen und regionalökonomischen Risiken durch ein Unternehmensnachfolgemonitoring (Conrad et al. 2023) begleitet das Projektteam aktuell zwei Unternehmen im Nachfolgeprozess. Die Erfahrungen, die in diesem Rahmen gesammelt werden, sollen wertvolle Erkenntnisse für weitere Handwerksunternehmen in der Region und anderen strukturschwachen ländlichen Gebieten liefern.

Quellen: s. S. 37

Praxis-Impuls

Das Projekt Inno4Ufo in der Praxis

Das Projekt Inno4Ufo erarbeitet mit zwei Handwerksbetrieben aus der Region Barnim/Uckermark konkrete Lösungen für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge.

Die Belegschaft eines der Betriebe zeigt Interesse an der Gründung einer Mitarbeitergenossenschaft, die sich an einem kollaborativen Organisationsmodell orientiert. So kann die Verantwortung auf mehrere Personen verteilt werden, auch langfristige Perspektiven, begrenzte Haftung sowie Eigenverantwortung im Betrieb werden ermöglicht.

Der zweite Betrieb präferiert eine Tandemführung als Nachfolgelösung, um einem der Nachfolgenden das Hineinwachsen in die Führungsposition zu erleichtern. Diese Lösung fördert zudem eigenverantwortliches Arbeiten und bietet ein höheres Sicherheitsgefühl. Im Projektzeitraum bis zum 31.08.2025 können sich weitere Handwerksbetriebe durch das Inno4Ufo-Team begleiten lassen.



Prof. Dr. Heike Walk, Leitung Fachgebiet Transformation Governance an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE), Projektleiterin Inno4Ufo (Innovative Instrumente zur Unterstützung der Unternehmensfortführung in ländlichen Räumen)

Laura Jungnickel | Sophia Krebber | Maria Wichmann, Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen im Projekt Inno4Ufo
E-Mail: heike.walk@hnee.de und inno4ufo@hnee.de

Kommunalpolitik im demografischen Wandel: Beobachtungen aus der Beratungsperspektive

„Alle Generationen im Blick“: Das ist der hohe Anspruch guter Kommunalpolitik. Aus Moderator- und Berater-sicht ergibt sich die exklusive Perspektive, kommunale Prozesse von außen zu beobachten, zu bewerten und Anregungen für künftiges Handeln geben zu können – wie beim Fachdiskurs 2023 der Zukunftswerkstatt Kommunen (ZWK).

Vor Ort erfolgreich handeln

Der demografische Wandel führt in allen Kommunen zu ähnlichen und doch individuell unterschiedlichen Herausforderungen. In der Beratungspraxis zeigt sich dabei: Konkretes Handeln vor Ort gelingt, wenn es eine klare fachliche Zuständigkeit in der Verwaltung gibt. Zugleich ist es wichtig, den Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern vor Ort aktiv zu suchen und nachhaltig zu pflegen.

Im Verlauf des Fachdiskurses 2023 der Zukunftswerkstatt Kommunen (ZWK) „Alle Generationen im Blick“ wurden zusätzliche Gelingensfaktoren für erfolgreiches Handeln vor Ort identifiziert: Es muss die Bereitschaft vorhanden sein, Entscheidungen zu treffen und ein anzustrebendes Ziel zu definieren. Ebenso wurde deutlich, dass die Anliegen zukünftiger Generationen in einem Prozess verankert,

mitgedacht und umgesetzt werden können – ein „Glücksfall“ für Verwaltungen, wenn es ein Formular dafür gibt?!

Wie Zukunftsgestaltung gelingt

Vor Ort sind konkrete Analysen erforderlich, um z. B. die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt zu verstehen. Zudem bedarf es kreativer Ideen, um mit kleinen Projekten gezielt auf diese Veränderungen zu reagieren. Lernen aus und mit den Erfahrungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden könnte dafür ein Ansatzpunkt sein. Für den hier schon mitgedachten Dialog der Generationen ist der Arbeitsmarkt nur ein Handlungsfeld von vielen.

Bei genauerem Hinsehen schält sich das Für- und Miteinander als Kern gelingen-

der Zukunftsgestaltung heraus. Dessen DNA ist das Gespräch. Begegnungen und Kommunikation bleiben weiterhin – oder vielleicht sogar mehr denn je – der Schlüssel zu gesellschaftlichem Zusammenhalt. Im Austausch entstehen Lösungen, die den Bedürfnissen aller gerecht werden. Eigentlich zu einfach?!

Wichtig: lokale Dialogräume

Im Gegenteil: Kommunikative Prozesse gestalten sich nicht nur anspruchsvoll, sondern zunehmend komplex, da ein allgemeiner gesellschaftlicher Konsens fehlt. Die Vielfalt der Lebensentwürfe, unterschiedliche Ansprüche und Haltungen sowie nicht zuletzt die Diversität der Kommunikationswege und -stile machen den gesellschaftlichen Diskurs zu einer Herkulesaufgabe, der sich Kommunen stellen sollten. Keine Verwaltungsebene steht den Menschen näher als Dörfer, Gemeinden, Städte und ihre Quartiere. Daraus ergibt sich die hohe Bedeutung lokaler und sogar hyperlokaler generationsübergreifender Begegnungs- und Dialogräume.

ZWK bietet neue Impulse

Ermutigend für die teilnehmenden Kommunen des ZWK-Fachdiskurses war die Erkenntnis, dass alle auf dem Weg sind und die Zukunftswerkstatt Kommunen ihnen hilft, den Demografie-Prozessen vor Ort neue Impulse zu verleihen. Drei Beispiele:

- Durch die Prozesse im Rahmen der ZWK wird ein Sozialrathaus dadurch greifbar, dass man hinausgeht zu den Menschen.

- In den kleinsten Gemeinden stellt sich das Wohnen als wichtiges Thema für Nachbarschaften heraus. Hier kann explizit die Dörflichkeit, verstanden als Ausdruck einer eng miteinander verbundenen Gemeinschaft, den Generationendialog und das Miteinander von Jung und Alt stärken.
- In den Städten übernehmen Quartiere vergleichbare Aufgaben, indem sie Räume und Anlässe für Dialoge schaffen. Die Mehrwerte offener und teils auch aufsuchender Quartiersarbeit können nicht hoch genug eingeschätzt werden. Indem sie die Bedürfnisse der Menschen in den Mittelpunkt stellt, nimmt sie sich die nötige Zeit und sät Vertrauen. Im direkten Gespräch wirkt Quartiersarbeit Verunsicherungen entgegen und fördert die Veränderungsbereitschaft.

Auf den Punkt gebracht

Durch die Zukunftswerkstatt Kommunen unterstützt der Bund Städte und Gemeinden dabei, ihre demografische Entwicklung (mit) zu gestalten. Dabei schafft die ZWK nicht nur Raum für Zukunftsvisionen. Es zeigt sich auch, dass in Kommunen engagierte Entscheiderinnen und Entscheider notwendig sind – die Verwaltungen sollten den „Blick über den Tellerrand“ beherrschen und pflegen. Nicht zuletzt sind vielfältige Dialoge erforderlich, die alle Generationen einbeziehen. Unter diesen Voraussetzungen haben Kommunen tatsächlich „Alle Generationen im Blick“!

Praxis-Impuls

Im Fachdiskurs zur Kommunalpolitik im demografischen Wandel lassen sich aus der Beratungspraxis drei Thesen ableiten:

1. Der demografische Wandel führt in allen Kommunen zu ähnlichen, jedoch individuell unterschiedlichen Herausforderungen. Diese werden dort gut gelöst, wo Verantwortungstragende den Menschen im Blick behalten.
2. Kommunales Handeln braucht eine Zuständigkeit, die fachlich in der Verwaltung verankert ist. Das Thema Demografie lässt sich fachlich aber nicht sauber abgrenzen. Gut kann es werden, wenn Ämter und Fachabteilungen übergreifend miteinander im Dialog sind.
3. Das Gespräch mit den Menschen muss gesucht und gepflegt werden: Vertrauen und Zeit bilden die Basis für einen dauerhaften Erfolg.

<https://pro-t-in.de/ländliche-entwicklung.html>

Klaus Ludden,
Prozessbegleiter im ZWK-Modellprojekt sowie
Mitglied der Geschäftsführung pro-t-in GmbH
E-Mail: ludden@pro-t-in.de





Drei Fragen an Matthias Schilling

Bürgermeister der Gemeinde Uckerland

» Herr Schilling, die Gemeinde Uckerland hat als nördlichste Gemeinde Brandenburgs nur 2.600 Einwohnerinnen und Einwohner, die in elf Ortsteilen leben. Vor welchen Herausforderungen stehen Sie?

Ja, bei uns gibt es 16 Einwohnerinnen und Einwohner pro Quadratkilometer – die langjährigen Wegzüge bringen demografische Herausforderungen mit sich. Das hat sich inzwischen etwas verändert. Aber zugleich haben wir zu wenig Geburten – die Sterberate liegt deutlich höher als die Geburtenrate.

Das Land Brandenburg wird eine Initiative starten, um Zuzüge in den ländlichen Raum zu unterstützen. Bei uns gibt es eine Leerstandsquote von 30 % bei kommu-

nen Wohnungen, ähnlich sieht es bei Kindergärten aus, es gibt zu wenig Kinder. Würden Familien in unsere Wohnungen einziehen, könnten wir jedem zugezogenen Kind sofort einen Kindergartenplatz anbieten. Und es gibt weitere große Stärken: Die regenerative Energieerzeugung gehört dazu. Wir könnten eine Stadt mit 125.000 Einwohnerinnen und Einwohnern mit regenerativer Energie versorgen, ohne dass bei uns das Licht ausgeht. Uckerland ist Energieexportkommune.

» Die Gemeinde Uckerland hat stets ihr Ohr an den Menschen. Was ist dabei besonders Erfolg versprechend?

Ich denke, es ist die dörfliche Struktur, die das Gemeinwesen und das Füreinanderstehen beflügelt. Allein in der freiwilligen Feuerwehr engagieren sich zum Beispiel 10 % ehrenamtlich Tätige. Das funktioniert auf dem Dorf sicher noch

besser als in der Stadt – dennoch ist die Fähigkeit des Diskurses auch hier nicht mehr so gegeben.

Ein Beispiel: Kürzlich ging es bei einer Bürgerversammlung um Agrophotovoltaik,

das ist hier ein sehr spannungsgeladenes Thema. Die einen sagen: „Wir brauchen den Acker, um uns ernähren zu können.“ Und die anderen sagen: „Wir müssen die Energiewende schaffen.“ Daneben geht es aber auch um soziale Gerechtigkeit. Im ungünstigsten Fall verdienen nur wenige mit Solar eine Menge Geld, und viele können nicht daran partizipieren. Das führt zu immensen Konfrontationen. Diese können vermieden werden, wenn die sozioökonomische Teilhabe durch günstige Wärme- und Stromversorgung aufgrund des Ausbaus der regenerativen Energien ermöglicht wird. Hier arbeiten wir an Lösungsmodellen, um dies zu realisieren.

Neben der sinkenden Diskursbereitschaft entwickelt sich vieles aber auch sehr positiv. Wir pflanzen zum Beispiel für unsere Schulanfängerinnen und -anfänger Bäume. Jedes Kind kann den eigenen Baum sein ganzes Leben lang begleiten. Damit schaffen wir ein weiteres verbindendes Element und einen demografischen Anker – zusätzlich zu den Dorfgemeinschaftshäusern, die in jedem Dorf soziale Orte der Begegnung schaffen. Auch Erntefeste, Dorf- und Feuerwehrfeste sind hilfreich, um dem Trend zur Entfremdung entgegenzuwirken. Solche kleinen Begegnungsstätten und -möglichkeiten halte ich für sehr wichtig.

» **Wie nehmen Sie die Menschen vor Ort auf Ihrem Weg Richtung Zukunft mit?**

Umfragen zeigen, dass die Vertrauenssituation im kommunalen Bereich größer ist als auf Landesebene, Bundesebene oder in der EU. Davon zehren wir in den Kommunen – und vom direkten Kontakt zu den Bürgerinnen und Bürgern.

Und in Brandenburg werden die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister für einen Zeitraum von acht Jahren gewählt. Das ist auf der einen Seite längerfristig gedacht, auf der anderen Seite gibt es eine hohe politische Verantwortung, den Menschen zu erklären, was in den Rathäusern gedacht wird. Partizipationsprozesse sind

wesentlich – über Zukunftswerkstätten oder Bürgertreffs können möglichst viele Menschen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

In Uckerland gibt es zum Beispiel Dorfwerkstätten, die mithilfe von ZWK-Mitteln moderiert werden. Hier versuchen alle gemeinsam, die Zukunft der Ortsteile anzudenken und diesen Prozess gemeinsam zu beschreiten. Beteiligung in die Breite zu streuen, ist aber auch zeitintensiv. Wir fordern alle, dass Prozesse beschleunigt werden, Beteiligungsprozesse aber brauchen Zeit. Das ist ein Dilemma.



Drei Fragen an Bernhard Bernardo

Leiter des Sozialrathauses Bockenheim

- » **Herr Bernardo, das Sozialrathaus Bockenheim nimmt am Modellprojekt „Zukunftswerkstatt Kommunen“ (ZWK) teil – auch um Vorbildfunktion für die weiteren Sozialrathäuser in Frankfurt am Main zu übernehmen. Was beschäftigt Sie in der Großstadt?**

Wir haben in Frankfurt am Main sieben Sozialrathäuser – eines davon befindet sich in Bockenheim. Hier sind wir für über 100.000 Bürgerinnen und Bürger zuständig und bieten ihnen von der Grundsicherung bis zur Jugendhilfe Dienstleistungen aus einer Hand.

Doch nicht erst durch die Coronapandemie haben wir uns immer weiter von den Menschen entfernt, wir waren viel zu wenig außerhalb des Sozialrathauses aktiv.

Mithilfe der Zukunftswerkstatt Kommunen wollen wir dies ändern und uns nach außen öffnen: Unser Ziel ist es, wieder präsenter in den Stadtteilen zu sein und nah an den Menschen zu agieren. Nur so können wir ihre Bedürfnisse erkennen und passende Angebote entwickeln. Unser ZWK-Prozess soll dazu beitragen, Hilfe genau dorthin zu bringen, wo sie gebraucht wird. In diesem Sinne setzen wir auch wieder verstärkt auf Gemeinwesenarbeit.

- » **Gibt es besondere Herausforderungen, vor denen Sie in Bockenheim mit Ihrem Sozialrathaus-Team stehen?**

Bockenheim bietet eine vielfältige Palette an Kulturen und Gemeinschaften. Hier befinden sich eine der größten jüdischen Gemeinden sowie das erste Familienzentrum

unter jüdischer Trägerschaft in Deutschland. Zudem beherbergt unser Stadtteil bedeutende Kultur- und Moscheevereine – und verfügt über die größte Anzahl

an Flüchtlingsunterkünften in Frankfurt: 3.500 Geflüchtete sind in 20 Unterkünften untergebracht. Für uns ist es deshalb von besonderer Bedeutung, das gesellschaftliche Miteinander zu fördern. Gerade dann, wenn sichtbar wird, dass sich Menschen nicht mitgenommen fühlen und sich von der Demokratie entfernen. Deshalb rücken wir das Thema Migration in den Fokus, um Ausländerfeindlichkeit und Diskriminierung aktiv etwas entgegenzusetzen.

Auch im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit werden wir mehr Begegnungs-

möglichkeiten schaffen. Viele Jugendliche haben sich bereits aktiv für ihre Anliegen eingesetzt, sei es im Bereich Ökologie oder Stadtplanung. Doch bisher haben wir ihren Einsatz nicht ausreichend gewürdigt, da wir durch Konflikte, Katastrophen und andere Themen abgelenkt waren. Jetzt ist es jedoch an der Zeit, die Anliegen der Jugendlichen ernst zu nehmen und sie dazu einzuladen, wieder aktiv am Dialog teilzunehmen. Das gilt auch für die vielen vereinsamten Menschen, Allein-erziehenden sowie für die Seniorinnen und Senioren, die sich offenbar immer stärker abgehängt fühlen.

» **Wie wollen Sie diese Themen mit Ihrem Team gezielt vor Ort angehen?**

Wir haben bewusst ein großes Event in Frankfurt abgesagt und setzen die freigebliebenen Mittel stattdessen für lokale Aktionen in den Stadtteilen ein: In Bockenheim gehören beispielsweise Nachbarschaftstreffs und -feste dazu. Unser Ziel ist es, die Bewohnerinnen und Bewohner gezielt einzubeziehen und unsere Netzwerkarbeit zu intensivieren.

Für unser Team im Sozialrathaus bedeutet dies eine erhöhte Agilität. Um unser System zu öffnen, benötigen wir Experimentierfreude und die Bereitschaft, Fehler zuzulassen. Diese Aspekte werden wir intern verstärkt angehen.

Literaturhinweise

Seite 6–7: Einleitung Prof. Dr. Martina Wegner: Komplexität bedeutet Konfrontation mit Unsicherheit

Jochum, Richard (1998): Die Philosophie der Komplexität. Neuere Ansätze. Internetzeitschrift für Kulturwissenschaften 4.

Luhmann, Niklas (2009): Zur Komplexität von Entscheidungssituationen. In: Soziale Systeme 15, S. 3–35, Lucius & Lucius, Stuttgart. https://www.soziale-systeme.ch/pdf/SoSy_1_09_LuhmannK.pdf

[Aufruf am 4.4.2024].

Luhmann, Niklas (2014): Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 5. Auflage, UVK Verlag, Konstanz.

Neu, Claudia (2024): Einsamkeit begegnen – Demokratie stärken. In in dieser Publikation, S. 14–16.

Schröder, Martin (2023): Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period. Journal of Business and Psychology. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8>

Wintergerst, Theresia (2024): Lebensqualität für alle Generationen vor Ort verbessern. In dieser Publikation, S. 20–22.

Seite 14–16: Beitrag von Prof. Claudia Neu: Einsamkeit begegnen – Demokratie stärken

Bender, Michael C. (2021): Frankly, We Did Win This Election: The Inside Story of How Trump Lost. Twelve, New York.

Bücker, Susanne/Ebert, Tobias/Götz, Friedrich M./Entringer, Theresa M./Luhmann, Maike (2020): In a Lonely Place: Investigating Regional Differences in Loneliness. Social Psychological and Personality

Science 12(2), S. 147–155.

<https://doi.org/10.1177/1948550620912881>

[Aufruf am 4.4.2024].

Cox, Daniel A. (2020): Could social alienation among some Trump supporters help explain why polls underestimated Trump again? American Enterprise Institute, Washington DC.

<https://www.aei.org/op-eds/could-social-alienation-among-some-trump-supporters-help-explain-why-polls-underestimated-trump-again/> [Aufruf am 4.4.2023].

d’Hombres, Beatrice/Barjaková, Martina/Schnepf, Sylke V. (2021): Loneliness and Social Isolation: An Unequally Shared Burden in Europe. IZA Discussion Papers, No. 14245, Bonn.

DPZ (Das Progressive Zentrum)/Neu, Claudia/Küpper, Beate/Luhmann, Maike (2023): Extrem einsam? Berlin.

Entringer, Theresa (2022): Epidemiologie von Einsamkeit in Deutschland. Expertise (4) Kompetenznetz Einsamkeit, Frankfurt/Main.

Langenkamp, Alexander/Bienstman, Simon (2022): Populism and Layers of Social Belonging: Support of Populist Parties in Europe. Political Psychology, 43(5), S. 931–949. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/pops.12827> [Aufruf am 4.4.2024].

Luhmann, Maike/Brickau, Debora/Schäfer, Bern/Mohr, Peter/Schmitz, Miriam/Neumann, Alicia/Steinmayr, Ricarda (2023): Einsamkeit unter Jugendlichen in NRW nach der Pandemie.

<https://www.land.nrw/pressemitteilung/jeder-fuenfte-jugendliche-nordrhein-westfalen-ist-stark-einsam-landesregierung> [Aufruf am 4.4.2024].

Luhmann, Maike/Bücker, Susanne/Rüsberg, Marilena (2022): Loneliness across

times and space. *Nature Reviews Psychology*, (2), S. 9–23.

Luhmann, Maïke/Hawkey, Louise C. (2016): Age differences in loneliness from late adolescence to oldest old age. *Developmental Psychology*, 52(6), S. 943–959. <https://doi.org/10.1037/dev0000117> [Aufruf am 4.4.2024].

Neu, Claudia (2022): Place Matters! Raumbezogene Faktoren von Einsamkeit und Isolation – Erkenntnisse und Implikationen für die Praxis. *Expertise (8) Kompetenznetzwerk Einsamkeit*, Frankfurt/Main.

Neu, Claudia/Küpper, Beate (2023): Einsamkeit, Feindseligkeit und Populismus. In: Zick, Andreas/Küpper, Beate/Mocros, Nico: *Distanzierte Mitte*, hrsg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, S. 335–354.

Noack, Michael (2022): Soziale Arbeit und Einsamkeitsregulation. *Subjektives Einsamkeitserleben erkennen und verstehen*. Weinheim.

Schobin, Janosch (2022): Einsamkeit, Gesellschaft und Demokratie: Einstellungen und Teilhabe. *Expertise (11) Kompetenznetzwerk Einsamkeit*, Frankfurt/Main.

Seite 17–19: Beitrag von Prof. Dr. Milena

Riede: Intergeneratives Miteinander –

Gemeinwesenarbeit als Brückenbauerin

Bundespresseamt (2021): Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategieregierung, S. 367. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/1873516/9d73d857a3f7f0f8df5ac1b4c349fa07/2021-03-10-dns-2021-finale-langfassung-barrierefrei-data.pdf?download=1> [Aufruf am 4.4.2024].

Charta der Vielfalt (2023): Für Diversität in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/> [Aufruf am 4.4.2024].

Gesemann, Frank/Riede, Milena (2021): Potenziale der Gemeinwesenarbeit für lokale Demokratie: Abschlussbericht. *vhw-Schriftenreihe No. 21*, vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V., Berlin. https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/vhw-schriftenreihe-tagungsband/PDFs/vhw_Schriftenreihe_Nr._21_GWA_und_lokale_Demokratie.pdf [Aufruf am 4.4.2024].

Riede, Milena (2016): Gemeinwesenarbeit als Brückenbauerin. Zur Neuauflage eines bewährten Konzepts in heterogenen Nachbarschaften. In: *Soziale Arbeit (DZI)* 9: S. 325–332.

Riede, Milena (2019): Gemeinwesenarbeit als demokratiefördernde Brückenbauerin. In: Schnur, Olaf/Drilling, Matthias/Niermann, Oliver (Hrsg.). *Quartier und Demokratie*. Springer VS, S. 67–87. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-26235-8_5.pdf [Aufruf am 4.4.2024].

Seite 26–28: Beitrag von Prof. Dr. Heike Walk | Laura Jungnickel | Sophia Krebber | Maria Wichmann: Erfolgreiche Nachfolgen mit New Work im Handwerk

Bergmann, Frithjof/Friedland, Stella

(2020): *Neue Arbeit kompakt*. Arbor, Freiburg.

Conrad, Alexander/Krebber, Sophia/

Pieczynski, Yvon (2023): Unternehmensnachfolgemonitoring Uckermark – Ermittlung von Bedarfen, Potenzialen und regionalökonomischen Risiken. *ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*, Kiel, Hamburg.

<http://hdl.handle.net/10419/269884> [Aufruf am 4.4.2024].



Die ZWK-Schriftenreihe

Im Rahmen der ZWK entstehen Arbeitspapiere und Ergebnisse, die in unregelmäßigen Abständen in der Schriftenreihe „Neues aus der Zukunftswerkstatt Kommunen“ veröffentlicht werden. Die Reihe ermöglicht der interessierten Öffentlichkeit, von dem Austausch und den Erfahrungen der ZWK-Kommunen zu profitieren.

Bisher erschienen sind:

- Neues aus der Zukunftswerkstatt Kommunen | Nr. 1: Arbeiten im Krisenmodus
- Neues aus der Zukunftswerkstatt Kommunen | Nr. 2: Trends in der Bürgerbeteiligung
- Neues aus der Zukunftswerkstatt Kommunen | Nr. 3: Alle Generationen im Blick

Die Publikationen zum Download sind unter diesem Link zu finden:
<https://www.zukunftswerkstatt-kommunen.de/publikationen>

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Ein Projekt von:

kompetenzz 

