



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Runder Tisch „Aktives Altern – Übergänge gestalten“

Arbeitsgruppe „Übergänge gestalten“

Ergebnisse der AG „Übergänge gestalten“ des Runden Tisches Akti-
ves Altern

Ergebnisse der AG „Übergänge gestalten“ des Runden Tisches Aktives Altern

Bearbeitung durch: Dr. Ludger Klein

Inhalt

1	Übergänge gestalten	1
1.1	Die „Generation Babyboomer“	2
2	Zentrale Handlungserfordernisse	5
2.1	Sensibilisierung der Öffentlichkeit	5
2.2	Sektorenübergreifende Kooperationen	6
2.2.1	Staat und Politik	6
2.2.2	Die zentrale Rolle der Kommune	7
2.2.3	Die Wirtschaft	9
2.2.4	Die Zivilgesellschaft	10
2.3	Gestaltung von Übergängen und Benachteiligung: schwierige Zugänge	10
3	Ergebnisse und Empfehlungen zu den drei Themenschwerpunkten und zum Siebten Altenbericht	11
3.1	Kommunales Übergangsmanagement	11
3.2	Personalpolitik und Personalentwicklung	16
3.2.1	Unterstützung und Begleitung des Übergangs <i>vor</i> dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben	18
3.2.2	Unterstützung und Begleitung des Übergangs <i>nach</i> Ausstieg aus dem Erwerbsleben	21
3.3	Ehrenamt/bürgerschaftliches Engagement	22
3.3.1	Verbände und Vereine	24
3.3.2	Die kommunale Anlaufstelle	25
3.3.3	Erwerbsarbeit und Engagement	25
3.4	Zum Siebten Altenbericht	26
3.4.1	Gemeinschaftsaufgabe Daseinsvorsorge	27
3.4.2	Altenhilfestrukturen	28
3.4.3	Gesundheitliche Prävention	29
3.4.4	Datenlage	31
4	Anhang: Diskussionspapier der AG „Übergänge gestalten“ zum Siebten Altenbericht	32

1 Übergänge gestalten

Übergänge von einer Lebensphase in die folgende markieren entscheidende Veränderungen im Leben jedes Menschen: Mit Blick auf innerfamiliäre Übergänge sind hier etwa die Ablösung von den Eltern bzw. umgekehrt der „Abschied“ von den Kindern, wenn sie das Elternhaus verlassen, oder der Übergang vom jungen Erwachsenenalter in die Elternschaft zu nennen. Institutionelle Übergänge sind zum Beispiel die von der Schule in die Ausbildung und den Beruf, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder der Übergang von der Beschäftigung in die Rente. Diese Übergänge stellen im Lebensverlauf bedeutende Wendemarken dar. Dieser Aspekt findet mittlerweile auch in einer am Lebenslauf orientierten Sozialpolitik Berücksichtigung, die auf eine Verminderung von durch Herkunft begründeter sozialer Ungleichheit ausgerichtet ist. Infolgedessen gibt es nahezu für alle Übergänge im Lebensverlauf unterstützende und ermöglichende Strukturen sowie fachliche Begleitung.

Während aber die meisten dieser Übergänge längst diskutiert, zumindest bearbeitet werden und zu großen Teilen bereits organisiert und strukturiert sind, finden der Übergang vom Erwerbsleben in die nachberufliche Lebensphase und seine Gestaltung bislang wenig Beachtung in gesellschaftspolitischen Diskursen. Das ist umso bedenklicher angesichts des Sachverhalts, dass von 2020 an mit den sogenannten Babyboomern – also mit den geburtenstarken Jahrgängen von 1955 bis 1965 – etwa 37 Prozent der derzeitigen Beschäftigten in Deutschland das Renteneintrittsalter erreichen werden. Vor allem die Quantität der Babyboomer, die in Deutschland absehbar das Renteneintrittsalter erreichen werden, stellt zu diesem Zeitpunkt auch im internationalen Vergleich eine besondere Herausforderung dar. Sie kann allerdings auch als Chance betrachtet werden, wenn Menschen rechtzeitig auf den Übergang in die nachberufliche Lebensphase vorbereitet sind. Denn „aktives Altern“ impliziert gerade mit Blick auf die vergleichsweise gut gebildeten und gesunden, zudem stark besetzten Kohorten der Babyboomer beträchtliche Potenziale, die sowohl in Bezug auf das Individuum und ein längeres Leben in Selbstbestimmtheit und Teilhabe von Nutzen sein, als auch einen Mehrwert für das Gemeinwohl erbringen können.

So wird beispielsweise auch die Frage diskutiert, ob und wie die Potenziale eines aktiven Alterns zur Kompensierung des Fachkräftemangels, etwa durch längere Lebensarbeitszeit, genutzt werden können und betriebliches Erfahrungswissen, etwa durch die fortgesetzte Einbeziehung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bewahrt werden kann. Andererseits erfordert die Aufrechterhaltung bzw. Schaffung gesellschaftlicher Teilhabe für die Einzelne bzw. den Einzelnen nunmehr verstärkt eigene Aktivitäten und die Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen im Wohnumfeld. Mit Blick auf ein selbstbestimmtes Leben in Teilhabe gewinnt aus der Perspektive älterer Menschen die Auseinandersetzung mit dem Erhalt der eigenen Gesundheit und Fitness an Bedeutung. Zudem bringt die mit dem „Ruhestand“ gewonnene Zeit die Herausforderung mit sich, sie zur eigenen Freude und Zufriedenheit gestalten und für sinnvolle, durchaus auch dem Gemeinwesen zugutekommende Betätigungen nutzen zu können. Die Menschen sollten sich rechtzeitig mit diesem Übergang auseinandersetzen und darauf vorbereiten, um von den sich mit dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben veränderten Alltagsstrukturen nicht überraschen zu lassen, sondern vielmehr Perspektiven eines aktiven Alterns zu entwickeln.

Gleichzeitig darf nicht vergessen werden, dass manche Menschen auch oder gerade im Alter besondere Unterstützung benötigen. Dies gilt insbesondere für ältere Menschen mit Behinderung, mit Migrationshintergrund, mit eingeschränkter Mobilität, in prekären Lebenslagen und auch für sozial nicht ausreichend Integrierte.

Zusammenfassend können auf Seiten des Individuums Aktivitäten im Alter vor allem im Rahmen von freiwilligem Engagement beispielsweise zu fortgesetztem Kompetenzerwerb, zum Erhalt von Gesundheit und Wohlbefinden sowie zur Aufrechterhaltung bzw. zum Gewinn sozialer Kontakte beitragen. Auf Seiten der Gesellschaft zahlen sich die individuellen Vorteile präventiv aus. Und schließlich liegt der gemeinwohlorientierte Mehrwert freiwilligen bzw. bürgerschaftlichen Engagements sowie eines inklusiv ausgerichteten Sozialraumes etwa in seinem Beitrag zur Stärkung gesellschaftlichen Zusammenhalts sowie zur Sicherung kommunaler Daseinsvorsorge. Die Arbeitsgruppe „Übergänge gestalten“ betont, dass dieses Engagement auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruht und im Sinne der Subsidiarität erfolgt.

Die AG „Übergänge gestalten“ markiert gleichsam die inhaltliche Klammer des Runden Tisches Aktives Altern, der Ende Juni 2015 in Ergänzung zur Demografiestrategie der Bundesregierung vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) initiiert wurde. Angesichts gestiegener Lebenserwartung und hinzugewonnener Lebenszeit werden die Übergänge älterer Menschen von der Erwerbs- in die nachberufliche Lebensphase zunehmend relevanter, insbesondere mit Blick auf die Babyboomer.

Dabei betrifft „Übergänge gestalten“ nicht alleine den Übergang vom Erwerbsleben in die nachberufliche Lebensphase. Wendemarken auf dem Weg ins Alter sind darüber hinaus zum Beispiel der Auszug der Kinder aus dem bis dahin geteilten Haushalt, die Pflege der Eltern (Pflege/Beruf/Familie), der Verlust des Partners bzw. der Partnerin sowie der Übergang vom dritten ins vierte Lebensalter; dann auch oftmals verbunden etwa mit dem Abschied vom Ehrenamt, der gerade für Menschen im „aktiven Alter“ schmerzhaft sein kann. Zudem sind Übergänge auch unter Gender- und der Berücksichtigung des Ost-West-Aspektes zu betrachten.

Dem Übergang aus dem Erwerbsleben in die nachberufliche Lebensphase wird indes eine Schlüsselfunktion zugeschrieben: Seine Gestaltung ist grundlegend und wegweisend für die Bewältigung aller folgenden Übergänge und der damit einhergehenden Aufgaben.

1.1 Die „Generation Babyboomer“

Die „Generation Babyboomer“ ist grundsätzlich schwer zu fassen, zeichnet sie sich doch durch heterogene Biografien und vielfältige Lebensformen aus. In der Kohorten-Folge, die von Interesse ist (1955–65), steigen die Geburtenzahlen zunächst stetig an, um sich dann ebenso kontinuierlich wieder zu reduzieren.

Die folgenden Hypothesen zur „Generation Babyboomer“ wurden auf einem Fachworkshop gleichen Namens der AG „Übergänge gestalten“ im Oktober 2015 erarbeitet und fokussieren zuvorderst Unterschiede zu Vorgängergenerationen. Dabei fallen diese Veränderungen im Vergleich weniger in Prozentzahlen ins Gewicht und vollziehen sich nur allmählich, sind aber aufgrund der großen Anzahl der Babyboomer bedeutsam. Um die Aussagekraft der aufge-

stellten Hypothesen zu überprüfen – so die einhellige Auffassung der Teilnehmenden –, bedarf es indes weiterer, intensiverer Forschung:

Familien / Partnerschaft / familiäre Situation

- Familie wird für die Generation der Babyboomer zur Gestaltungsaufgabe. Einerseits sind die eigenen Kinder zu betreuen, andererseits sind die Eltern zu pflegen. In Verbindung mit der eigenen Erwerbstätigkeit entsteht hier eine „doppelte“ Vereinbarkeitsproblematik.
- Das Verhältnis der Babyboomer zu ihren Eltern war in der Regel konfliktbehaftet. Die Eltern stellten für die Babyboomer einen Reibungspunkt dar. In der Regel versuchten die Babyboomer, sich von den eigenen Eltern stark abzugrenzen. Allerdings haben sie viele Werte (u. a. Ordnung und Disziplin), die die Eltern vorgelebt haben, übernommen.
- Babyboomer haben insgesamt weniger Familienbezüge. Sie leben stärker in selbstgestalteten sozialen Netzwerken als die Generationen davor.
- Die Babyboomer sind vergleichsweise vertrauter mit dem Thema ‚Gender‘. Es beginnt die Auflösung der bis dahin tradierten Rollenbilder von Frau und Mann.

Beruf / Erwerbsarbeit / Beschäftigung im Alter

- Erwerbsarbeit im Alter ist auch eine Frage ökonomischer Überlegungen und/oder Resultat individueller Wünsche. Erwerbsarbeit ist für viele Ältere mit Anerkennung verbunden. Gleichzeitig bringt Erwerbsarbeit Struktur in den Alltag. Viele ältere Menschen wünschen sich einen langsam strukturierten Übergang in die nachberufliche Lebensphase, gerade weil sie sich noch geistig und körperlich fit fühlen. Gleitende Übergänge zwischen voller Erwerbstätigkeit und nachberuflicher Lebensphase sind immer auch eine Frage der Gelegenheitsstruktur bzw. vorhandener Gestaltungsspielräume.
- Gelegenheitsstrukturen sind in den Betrieben selbst zu schaffen, dazu gehört auch die Arbeit derjenigen wertzuschätzen, die nur in Teilzeit bzw. in Altersteilzeitmodellen arbeiten oder auch Vorbehalte gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie negative Altersstereotype abzubauen.

Wohnen / Sozialräumliche Gebundenheit

- Die Babyboomer sind die erste Generation mit Wohngemeinschaftserfahrung. Einige wenige von ihnen lebten erstmalig mit nicht-verwandten Personen auf eine bestimmte Dauer zusammen. Es ist anzunehmen, dass hiervon im Alter auch wieder einige eher in selbstgewählten Gemeinschaften leben wollen als allein in der eigenen Wohnung oder im eigenen Haus.
- Die Mobilität der Babyboomer ist höher als die vorheriger Generationen. Die Babyboomer scheinen dazu bereit, auch im Alter nochmals ihren geografischen Lebensmittelpunkt zu ändern.

Freizeit, Freizeitgestaltung und Freizeitverhalten der Babyboomer

- Menschen sehnen sich auch nach dem Eintritt in den Ruhestand nach einer sozialen Struktur. Personen im Ruhestand verbringen viel mehr Zeit mit dem Alltäglichen, gleichzeitig ist ihre Zeit gut durchstrukturiert. Sie leben hierbei unterschiedliche Rollen nebeneinander aus – z. B. einen Tag die Enkelkinder zu betreuen, noch geistig von ihrem alten Arbeitgeber gefordert zu werden und/oder sportlich aktiv zu sein.
- Der Konsum ist in der Babyboomer-Generation zu einem wichtigen Bestandteil der Freizeit geworden. Es wird nicht mehr aus Notwendigkeit heraus konsumiert, sondern aus der Situation des materiellen Wohlstands heraus. Konsum wird als Erlebnisgewinn wahrgenommen, Erlebniskonsum spielt in ihrer Freizeitgestaltung eine zentrale Rolle.
- Sport ist bei den Babyboomern ein zentrales Element der Freizeitgestaltung zum Erhalt der Leistungsfähigkeit.

Die „glückliche Generation“

- Einige der Babyboomer grenzen sich erstmalig weniger über Wohlstand im Sinne von individuellem Status ab, sondern sind eher bereit, gemeinschaftlich Dinge zu teilen (Stichwort: Sharing Economy).
- Die Babyboomer sind eine Generation, die keine „Notzeiten“ mehr erlebt hat, d. h., unmittelbar weder politische noch materielle Missstände. Die gesamte Lebenssituation der Babyboomer wird daher – z. B. im Vergleich zur Nachkriegsgeneration – als „glücklich“ eingeschätzt (die Babyboomer als „glückliche Generation“).

Auf freiwilliges bzw. bürgerschaftliches Engagement und Babyboomer wird später ausführlicher eingegangen (s. 3.3). Vorweggenommen ist angesichts der Feststellung, dass die Babyboomer im Vergleich zu ihren Vorgängerkohorten im Durchschnitt ein höheres Bildungsniveau aufweisen und über einen besseren Gesundheitszustand verfügen, eher zu erwarten, dass ihre „Potenziale des Alters“ vergleichsweise ansteigen. Daher stellt sich hier zunächst die Frage, inwieweit es vor allem im Bereich der Förderung aktiven Alterns und bürgerschaftlichen Engagements zusätzlicher Infrastruktur und Unterstützungsnetzwerke bedarf, um diese Potenziale zu fördern und zu nutzen.

Auf längere Sicht werden sich die sozialen Sicherungssysteme der Quantität der Babyboomer gewachsen erweisen müssen: Wie ist es um die Altersversorgung (Rentenversicherung) bestellt? Werden ausreichend Pflegeeinrichtungen und/oder Einrichtungen für selbstbestimmtes Wohnen im Alter bereitstehen? Absehbar werden mehr informelle Unterstützungsnetzwerke (unter Einbeziehung des primären Sektors: Freundeskreis, Nachbarschaften, Familie, „Wahlverwandtschaften“) benötigt werden.

Festzuhalten ist: Nicht die Babyboomer mit ihren Potenzialen und Kompetenzen sind das Problem, wohl aber stellt sich die Frage, inwieweit die Infrastruktur vor Ort auf ihre in Relation zu Vorgängerkohorten enorme Anzahl eingerichtet ist.

Flüchtlings-Debatte und Babyboomer: Die sozialpolitische Debatte wurde im Jahr 2016 vom Flüchtlingsthema dominiert. Um die Kommunen hierüber hinausgehend für das Thema

Babyboomer zu gewinnen, sind bereichsübergreifende Fragestellungen angezeigt: z. B. Demografie, Leben und Wohnen im Alter.

Der Mensch im Zentrum der Debatte: Die AG „Übergänge gestalten“ betont, dass in der Diskussion nicht der Mensch vergessen werden darf, der sich den Übergängen stellen muss und hierfür Antworten/Hilfestellungen braucht.

2 Zentrale Handlungserfordernisse

„Übergänge gestalten“ ist als gesamtgesellschaftliche Aufgabe zu verstehen, die ein Umdenken in der Gesellschaft, genau genommen neue Altersbilder, und sektorenübergreifende Kooperationen erfordert:

- Ein Umdenken ist dahingehend notwendig, als uns mit einer in den letzten 100 Jahren um etwa 30 Jahre gestiegenen Lebenserwartung in guter körperlicher und geistiger Verfassung auch im Alter von über 50 Jahren die Möglichkeit für persönliches Fortkommen oder Neuorientierung offen steht. Wir sollten daher Alter in zeitgemäßen Bildern auch hinsichtlich seiner Potenziale begreifen (vgl. Gauck 2015)¹.
- Sektorenübergreifende Kooperationen sind erforderlich, da diese Aufgabe nur in Zusammenarbeit von Staat (Ländern, Kommune), Wirtschaft und Zivilgesellschaft bewältigt werden kann.

2.1 Sensibilisierung der Öffentlichkeit

Eine zentrale Aufgabe besteht in der Sensibilisierung der Öffentlichkeit für das Thema „Übergang in die nachberufliche Lebensphase“. Hierbei geht es mit Blick auf die Wirtschaft, vor allem in ihrer Funktion als Arbeitgeber, zum einen um Informationen über Handlungsbedarfe und -optionen. Damit hier in der Fläche auf die kommende Herausforderung reagiert wird, gilt es aufzuzeigen, „was passiert, wenn nichts passiert“.

Zum anderen ist es erforderlich, die breite Öffentlichkeit zu erreichen. Die herkömmlichen Begriffe der Altenpolitik sowie das „Senioren-Thema“ an sich erscheinen hier wenig geeignet, gesellschaftlichen Wandel zu initiieren. Hier braucht es geeignete Instrumente, etwa in der Verknüpfung des *Active Ageing Index* mit der *Generali-Altersstudie*² sowie mit erprobten Programmen wie z. B. „*Engagierte Stadt*“³, in dem fünfzig Städte mit fachlicher Begleitung den Aufbau „bleibender Engagementlandschaften“ vorantreiben.

Ratsam ist es auch, überwiegend negativ konnotierte Begriffe des Alters zu überwinden und perspektivisch mehr themen- und interessenorientierte Zugänge zu erschließen.

1 Vgl. die Rede des Bundespräsidenten Joachim Gauck zu neuen Altersbildern in einer Gesellschaft des längeren Lebens anlässlich der Ausstellungseröffnung „Dialog mit der Zeit“ am 31. März 2015 in Berlin, Download unter: <http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Joachim-Gauck/Reden/2015/03/150331-Altersbilder.html> (zuletzt geprüft am 03.03.2017).

2 Vgl. die aktualisierte Fassung: Generali Deutschland AG (Hrsg.) (2017): *Generali Altersstudie 2017. Wie ältere Menschen in Deutschland denken und leben.* Berlin/Heidelberg.

3 Vgl. <https://www.engagiertestadt.de/> (zuletzt geprüft am 17.03.2017).

Um einen gesamtgesellschaftlichen Diskurs zu „aktivem Altern“ anzustoßen, erscheint es zudem sinnvoll, die Ressourcen der Babyboomer in den Mittelpunkt des Transfers zu stellen: Babyboomer zeichnen sich nicht nur durch ihre Quantität, sondern auch durch ihre Heterogenität und eine Vielzahl neuer Lebensentwürfe aus, die – obschon in geringerem Umfang als in späteren Generationen, so doch erstmalig merklich im Vergleich zu den Vorgängergenerationen – mit unterschiedlicheren und differenzierteren Biografien einhergehen. Insofern, so eine Teilnehmerin, sollten wir auf die Potenziale dieser Generation bauen und ihr ebenso vielfältige Lösungsmöglichkeiten zur Bearbeitung der Herausforderungen des demografischen Wandels zutrauen können.

Diese Heterogenität impliziert aber auch, dass es kein passendes Patentrezept für einen gelingenden Übergang geben kann. Vielmehr gehe es darum, z. B. an einer *Lebenslaufpolitik* (vgl. Gauck 2015)⁴ orientiert Rahmenbedingungen und „Strukturen für gelingende Übergänge“ zu schaffen, in denen die Gestaltung der jeweiligen Übergänge der/dem Einzelnen in Eigenverantwortung obliegt. Demnach besteht die zentrale Unterstützungsaufgabe darin, Gelegenheitsstrukturen und Gestaltungsspielräume zu schaffen.

2.2 Sektorenübergreifende Kooperationen

„Übergänge gestalten“ als gesellschaftliche Aufgabe erfordert die Zusammenarbeit von Politik, Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Im Rundgespräch wird von guten Erfahrungen in intersektoralen Kooperationen, z. B. von Kommunen mit Handwerkskammern, der Industrie- und Handelskammer, Freiwilligenagenturen und/oder Seniorenbüros, berichtet. Aufgrund unterschiedlicher Handlungslogiken (etwa von eher ergebnisorientierter Verwaltung und eher ergebnisoffener, „eigensinniger“ Zivilgesellschaft) ist dies oftmals mit anfänglichen Anstrengungen verbunden („Zusammenarbeit entsteht nur durch zusammen arbeiten“, merkt ein Teilnehmer an). Gleichwohl können sich die Akteure mit ihrem komplementären Know-how in der Praxis vortrefflich ergänzen.

Nachfolgend wird die Diskussion zu Aufgaben und Zuständigkeiten einzelner Akteure im Rahmen sektorenübergreifender Kooperationen entlang der drei gesellschaftlichen Sektoren Staat (Länder, Kommunen), Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammengefasst.

2.2.1 Staat und Politik

Wenngleich die Politik nicht alles lösen kann und – mit Blick auf Selbstbestimmtheit und Selbstorganisation der Zivilgesellschaft – soll, vermag sie Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten für eine heterogene Gesellschaft eröffnet werden. Unter Verweis auf die Rede des ehemaligen Bundespräsidenten zu „neuen Altersbildern in einer Gesellschaft des längeren Lebens“ wird angeregt, sich dabei gleichsam als

4 Vgl. die Rede des Bundespräsidenten Joachim Gauck zu neuen Altersbildern in einer Gesellschaft des längeren Lebens anlässlich der Ausstellungseröffnung „Dialog mit der Zeit“ am 31. März 2015 in Berlin, Download unter: <http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Joachim-Gauck/Reden/2015/03/150331-Altersbilder.html> (zuletzt geprüft am 01.03.2017).

Leitbild an einer neuen Lebenslaufpolitik zu orientieren, in der es im Kern darum geht, Lebenszeit neu zu strukturieren und neue Muster für lange Lebensläufe sowie neue Verflechtungen von Lernen, Arbeit und Privatem zu berücksichtigen (Gauck 2015: 3; s. Anm. 3). Zudem muss Politik langfristiger, über einzelne Legislaturperioden hinweg planen („Eine Gesellschaft des längeren Lebens braucht eine Politik des längeren Atems“).

Der Bund – und hier insbesondere das BMFSFJ – kann im Rahmen seiner Anregungsfunktion Projekte und Programme auf den Weg bringen und den Transfer mit guten, modellhaften Praxisbeispielen befördern. Der Aktionsradius des Bundes ist – etwa mit Blick auf die Schaffung von Strukturen vor Ort – jedoch aufgrund der Zuständigkeiten im föderalen System limitiert. Zu prüfen ist, ob der Bund über seine impulsgebende Funktion hinaus nicht auch Wege findet, neue Förderansätze zu entwickeln. Schließlich wird über „Engagierte Stadt“ (vgl. Anm. 2) durchaus auch lokale Infrastruktur gefördert.

Seitens der Politik ist schließlich zu klären, welche Maßnahmen in der Regelpraxis etabliert werden sollen und welche Schritte hierfür notwendig sind.

2.2.2 Die zentrale Rolle der Kommune

Die Kommune ist der Ort, dessen lebensweltlicher und sozialräumlicher Kontext unser Zusammenleben prägt. Daher kommt dem kommunalem Übergangsmanagement eine zentrale Rolle im Handlungsfeld „Aktives Altern – Übergänge gestalten“ zu. Die anstehenden Aufgaben im Handlungsfeld sind vor Ort, also in den Kommunen anzugehen. Von besonderer Bedeutung ist insofern die Frage, ob die Kommunen entsprechend ausgestattet sind. Handlungsempfehlungen hierzu dürfen sich nicht auf die an die Kommunen gerichteten Erwartungen beschränken. Vielmehr ist herauszuarbeiten, was die Kommunen tatsächlich zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben bereits zur Verfügung haben, was sie benötigen (Ressourcen, Kompetenzen etc.) und was sie heute unter Daseinsvorsorge verstehen (Stichwort: Sozialraumorientierung). Hier stellt sich die Frage nach einer bereichsübergreifenden, „integrierten Sozialplanung“, die allen Bewohnerinnen und Bewohnern Rechnung trägt und zugute kommt. Gleichwohl braucht es auch noch Angebote spezifisch für ältere Menschen, insbesondere im Bereich allgemeiner Weiterbildung.

Zu fragen ist zudem, was Kommunen selbst als Arbeitgeber tun bzw. tun können, um ihre Angestellten auf den Übergang in die nachberufliche Lebensphase vorzubereiten und ihnen Gestaltungsmöglichkeiten hierfür zu eröffnen. Vor allem auch die Kommunen, die Engagement im Quartier brauchen und fördern wollen, müssten als Arbeitgeber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anbieten und ermöglichen, sich vor ihrem Ausscheiden (spätestens drei bis fünf Jahre vorher) aus dem Beruf mit der Frage zu beschäftigen, was danach kommen kann („Selbstklärungsangebote“).

Verwiesen sei in diesem Kontext auch auf den Siebten Altenbericht „Sorge und Mitverantwortung in der Kommune – Aufbau und Sicherung zukunftsfähiger Gemeinschaften“ (Deut-

scher Bundestag 2016)⁵, der sich zum Ziel gesetzt hat „*Merkmale einer ‚zeitgemäßen, aktivierenden lokalen Seniorenpolitik‘ herauszuarbeiten*“ (ebd.: S. 20), um „*die Teilhabe alter Menschen am gesellschaftlichen Leben zu sichern sowie Sorge und Mitverantwortung in einer alternden Gesellschaft auf eine breite Basis zu stellen*“ (S. 284). Dieses Ziel ist laut Altenberichtscommission nur zu erreichen, wenn in einem zeitgemäßen Verständnis von Subsidiarität sektorenübergreifend alle drei Partner wohlfahrtspluralistischer Kooperation und Koproduktion lokaler Sorge-Leistungen (Staat – bzw. Länder; Kommunen –, Wohlfahrtsverbände und Zivilgesellschaft) in die (Mit-)Verantwortung genommen werden.

Kommunale Vertretungen in der AG „Übergänge gestalten“ verwiesen darauf, dass viele Kommunen bereits für den demografischen Wandel sensibilisiert sind und oftmals auch bereits über Infrastruktureinrichtungen im Bereich freiwilliges/bürgerschaftliches Engagement (im Alter) verfügen. Diese Kommunen sind besser vorbereitet. Zudem sind von der vielfältigen Babyboomer-Generation durchaus auch neue Impulse für die Gestaltung kommunaler Daseinsvorsorge vor Ort zu erwarten.

Demgegenüber ergab eine vom BMFSFJ in Auftrag gegebene Vorstudie der Hochschule Neubrandenburg (Dehne/Hoffmann 2016)⁶ in Form einer Befragung von 100 zufällig ausgewählten Städten und Gemeinden in Mecklenburg-Vorpommern, Thüringen, Niedersachsen und Hessen, dass nur ein Teil der Kommunen im Blick hat, was mit den Babyboomern und dem kommenden abrupten quantitativen Anstieg von Menschen in der nachberuflichen Phase auf sie zukommt: Knapp die Hälfte aller befragten Kommunen geben an, dass Babyboomer in den nächsten fünf Jahren kein aktuelles Thema für sie sein werden. Je kleiner die befragte Kommune, desto geringer war der Anteil an der Gesamtheit positiver Antworten zum Vorbereitungsstand auf die Generation Babyboomer.

Das Bild der Babyboomer lässt sich der Studie zufolge durch im Vergleich zu Vorgängergenerationen veränderte Ansprüche und Gestaltungsmodelle des nachberuflichen Lebens (1. Weitermachen, 2. nachberufliches Engagement, 3. Befreiung oder 4. Nachholen) kennzeichnen. Die Handlungsfelder und jeweiligen Anforderungen, die sich aus den zahlreichen Übergängen der Babyboomer in die nachberufliche Lebensphase von 2020 an für die Kommunen ergeben, sind:

- (Gemeinschaftliches) Wohnen: Der Bedarf nach bezahlbarem und kleinem Wohnraum wird ansteigen.
- Mobilität und Freizeit: Gefragt ist maximale Mobilität ohne Altersdiskriminierung, ob schon auch bei den Babyboomern das Lebensmodell „ageing in place“ dominieren wird.
- Bildung: Lebenslanges Lernen ist zum Alltag geworden.

⁵ Deutscher Bundestag (2016): Siebter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland: Sorge und Mitverantwortung in der Kommune – Aufbau und Sicherung zukunftsfähiger Gemeinschaften und Stellungnahme der Bundesregierung, Drucksache 18/10210. Berlin, 02.11.2016; vgl.: <https://www.siebter-altenbericht.de/> (zuletzt geprüft am 17.02.2017).

⁶ Vgl. Dehne, P./Hoffmann, J. (2016): Die Generation Babyboomer – Übergänge gestalten, Verantwortung der Kommunen. Vorläufiger Bericht auf Grundlage der Präsentation zum Kommunalworkshop vom 10. Februar 2016 in Hannover.

- Gesundheit und Pflege: Zu erwarten sind einerseits viele Menschen, die gesünder alt werden, andererseits aber auch Menschen, die viele Jahre mit chronischen Krankheiten leben.
- Arbeit und Wirtschaft: Die Verringerung der erwerbstätigen Bevölkerung durch das vermehrte Ausscheiden aus dem Berufsleben macht ältere Menschen als Ressource für Arbeit und Wirtschaft umso wichtiger.
- Medien- und Techniknutzung: Beschleunigte technische Neuerungen erfordern eine ihnen gegenüber offenere Haltung.
- Engagement: Es wird davon ausgegangen, dass sich die besser gebildeten nachrückenden Kohorten stärker engagieren und beteiligen werden als Vorgängerkohorten.

2.2.3 Die Wirtschaft

Der Wirtschaft kommt in diesem Handlungsfeld eine zentrale Rolle zu. Vor allem Unternehmen sind angesichts der offensichtlich fließenden Grenzen zwischen demografischer Herausforderung, den Anstrengungen der Personalentwicklung und dem daraus resultierenden bürgerschaftlichen Engagement (vgl. 3.3) gefordert.

Die Personalentwicklung von heute sollte möglichst längerfristig und nachhaltiger ausgerichtet werden als bisher und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter künftig bis zum 75-sten Lebensjahr in den Blick nehmen. Auf sogenannten „Horizonte-Workshops“ wird bspw. 40- bis 45-Jährigen bereits die Möglichkeit eröffnet, sich damit auseinanderzusetzen, wie sie ihre Zukunft, z. B. die nächsten 35 Jahre gestalten möchten.

Von grundlegender Bedeutung für das Individuum vor dem Ausscheiden aus dem Beruf ist die Wertschätzung für das, was gewesen ist. Ein Ausscheiden aus dem Erwerbsleben erfolgt oftmals unfreiwillig und ohne Vorbereitung, was eine denkbar schlechte Voraussetzung für ein aktives Alter ist. Wichtig ist hingegen, gut abzuschließen, was vorher war. Schließlich mache Arbeit und die Identifikation damit den Menschen aus: Hier findet er seine Netzwerke, hier erlebt er es, gebraucht zu werden und hier erhält er eine Aufgabe.

Auch ein „Weitwinkel in der Selbstreflexion“ – Was bin ich denn schon immer neben meinem Beruf? – und die (Wieder-)Entdeckung der eigenen Rollenvielfalt können bei der Vorbereitung auf ein aktives Altern hilfreich sein.

Dabei sind Fragen des Übergangsmangements nicht etwa nur eine gesellschaftspolitische, altruistische Aufgabe, sondern ebenso eine Aufgabe, die sich betriebswirtschaftlich rechnet: Engagementförderung für 50- bis 55-Jährige – so zeigen bisherige Beispiele – führt dazu, dass diese mit neuen Eindrücken, die für die Unternehmenskultur bereichernd sein können, und mit neuer Motivation auch für das eigene Unternehmen zurückkommen.

Einen Beitrag zum „aktiven Altern“ leisten auch Unternehmen, die es ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, (ggf. auch in geringerem Ausmaß) weiterhin für sie tätig zu sein, was beiden Seiten zugutekommt.

2.2.4 Die Zivilgesellschaft

In der Zivilgesellschaft geht es „um die Qualität des sozialen, politischen und kulturellen Zusammenlebens, um gesellschaftlichen Zusammenhalt und ökologische Nachhaltigkeit.“ Vor diesem Hintergrund werden „die demokratischen und sozialen Strukturen durch die aktiv handelnden, an den gemeinschaftlichen Aufgaben teilnehmenden Bürgerinnen und Bürgern mit Leben erfüllt, verändert und auf zukünftige gesellschaftliche Bedürfnisse zugeschnitten“ (Enquete-Kommission 2002: 59)⁷.

(Infrastruktur-)Einrichtungen und Assoziationen (Vereine, Verbände, Kirchen etc.) der Zivilgesellschaft sind unverzichtbar, um aktives Altern mit und in den Kommunen zu ermöglichen. Einen besonderen Beitrag leisten Sportvereine zum Erhalt von Gesundheit, Fitness und Mobilität im Alter sowie dazu, Menschen auch im Alter „in Bewegung zu bringen“.

Einrichtungen und Assoziationen der Zivilgesellschaft eröffnen nicht nur älteren Menschen die Möglichkeit, ihre freie Zeit und ihre Kompetenzen mit ihrem Engagement anzubieten. Sie können darüber hinaus an den Schnittstellen zwischen Sektoren und Akteursgruppen vor Ort koordinierend agieren, das Engagement der Freiwilligen vermitteln, fachlich und beratend begleiten sowie den Freiwilligen Raum für soziale Kontakte und Austausch schaffen.

Die AG „Übergänge gestalten“ betont, dass eine allen Beteiligten nutzbringende Engagementpolitik nicht auf die Instrumentalisierung bürgerschaftlichen Engagements abzielen darf. Vielmehr geht es um „*Ermöglichung (Empowerment)*“, darum, ältere Menschen dabei zu unterstützen, von sich aus anzubieten, was sie beitragen können und wollen, und ihre Potenziale im Sinne des Subsidiaritätsprinzips nutzbar zu machen. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Freiwilligkeit dieses Angebots. Komplementär bedeutet dies: Auch das Recht auf Rückzug und Verweigerung ist anzuerkennen.

Als Zwischenbilanz ist festzuhalten, dass es nach etwa zehnjährigen senioren- und engagementpolitischen Diskussionen nunmehr im klarer spezifizierten Handlungsfeld „Übergänge gestalten“ darum geht, das gewonnene Wissen zu nutzen, um Übergangsmanagement konkret zu gestalten. Voraussetzungen hierfür sind, das Wissen im Handlungsfeld zu bündeln und erprobte, gute Praxisbeispiele, wie sie etwa auch durch die Teilnehmenden auf den Fachworkshops der AG „Übergänge gestalten“ vertreten waren, zu sammeln und modellhaft zu nutzen.

2.3 Gestaltung von Übergängen und Benachteiligung: schwierige Zugänge

Aus der Engagementforschung ist bekannt, dass sich vor allem diejenigen engagieren, die es sich leisten können (Stichwort: „Mittelschicht-Bias“). Entsprechend ist zu erwarten, dass Unterstützungsleistungen im Handlungsfeld „Übergänge gestalten“ vor allem für die „gebildete Mitte“ zugänglich sind. Wie aber sind diejenigen zu erreichen, die diese Unterstützungsleistungen vermutlich am dringendsten bräuchten? Mit Blick auf diese über Milieus, Ressour-

⁷ Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002): Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen.

cen, Lernvoraussetzungen etc. definierten und diesbezüglich benachteiligten Gruppen werden zielgruppenspezifische Angebote benötigt.

Aus der Perspektive der Behindertenhilfe ist die Situation von Menschen mit Behinderung im Übergang in den Ruhestand besonders prekär: Mit dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben verlieren sie den Anspruch auf arbeitsplatzbezogene Hilfsmittel, die ihnen zur Bewältigung des Berufsalltags zustanden⁸. Zudem trifft sie der Verlust sozialer Kontakte durch den Ausstieg aus dem Erwerbsleben in der Regel besonders schwer. Es fehlt vielerorts an Konzepten und Unterstützungsstrukturen für Menschen mit Behinderung im Ruhestand.

Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Ungleichheiten und mangelnder Verteilungsgerechtigkeit empfiehlt die AG „Übergänge gestalten“, entsprechenden Fragestellungen im Handlungsfeld vertiefend und zielführend nachzugehen, zum Beispiel: Inwieweit ist die Gestaltung von Übergängen geschlechtsspezifisch geprägt und berührt Fragen der Gleichstellung? Welche Aspekte sind zu berücksichtigen, wenn Menschen mit anderen kulturellen Sozialisationserfahrungen, v. a. Menschen mit Migrationshintergrund bei der Gestaltung von Übergängen unterstützt werden sollen?

3 Ergebnisse und Empfehlungen zu den drei Themenschwerpunkten und zum Siebten Altenbericht

Nachfolgend werden Ergebnisse und Handlungsempfehlungen der AG „Übergänge gestalten“ zu den drei Themenschwerpunkten „Kommunales Übergangsmanagement“, „Personalpolitik und -entwicklung“ und „Ehrenamt/bürgerschaftliches Engagement“ zusammengefasst, die über die oben skizzierten, alle Themenbereiche betreffenden Erkenntnisse und Empfehlungen der Arbeitsgruppe hinausgehen und diese entsprechend konkretisieren. Abschließend werden Ergebnisse der Diskussion und die Empfehlungen der AG „Übergänge gestalten“ zum Siebten Altenbericht zusammengefasst.

3.1 Kommunales Übergangsmanagement

Die AG „Übergänge gestalten“ sieht den Ausbau und die Weiterentwicklung kommunalen Übergangsmanagements als geboten an. Es wird einhellig als hilfreich und notwendig zur Bearbeitung individueller wie auch gesellschaftlicher Problemlagen vor Ort erachtet, die mit dem demografischen Wandel und insbesondere mit dem abrupten Anstieg von Menschen, die die Regelaltersgrenze erreichen werden, einhergehen. In der Phase des Übergangs vom Erwerbsleben in den „Ruhestand“ entscheidet sich, wie aktiv und fit die Menschen in der nachberuflichen Lebensphase sein werden. Kommunales Übergangsmanagement zielt darauf ab, bereits im Vorfeld Pflege vermeiden zu helfen und so lange wie möglich ein selbstbestimmtes Leben im Alter in gesellschaftlicher Teilhabe zu fördern. Handlungsdruck besteht ferner im zunehmenden Mangel an Arbeits- bzw. Fachkräften.

⁸ Vgl. § 33 (Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben), § 34 (Leistungen an Arbeitgeber) und § 102 Abs. 3 Nr. 1a (technische Arbeitshilfen) SGB IX (Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen) und § 19 Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung (SchwbAV) enthalten Regelungen zur Teilhabe am Arbeitsleben bzw. zu begleitender Hilfe im Arbeitsleben für Menschen mit Behinderungen.

Kommunales Übergangsmanagement sollte auch darauf vorbereitet sein, dass dem kontinuierlichen Anstieg von Menschen, die die Regelaltersgrenze erreichen, etwa zehn Jahre später ein im Verlauf und quantitativ vergleichbares Abreißen dieser Entwicklung folgt.

Die AG „Übergänge gestalten“ betont, nicht die anderen mit dem Altern verbundenen Übergänge zu übersehen (zum Beispiel das „leere Haus“, ggf. ein damit verbundener Umzug, der Übergang in die Großelternschaft, der Verlust der Partnerin oder des Partners und/oder der Übergang in eine neue Partnerschaft, der Übergang in die Hochaltrigkeit, die Beendigung des Engagements), denen ein kommunales Übergangsmanagement Rechnung tragen sollte.

Außerdem sollte auch der Rückzug als Option respektiert werden, „aktives Altern“ muss nicht dem individuell erwünschten Lebensentwurf entsprechen, d. h., Ziel kann nicht sein, alle zu aktivieren. Entsprechend darf Übergangsmanagement „keine Bevormundung durch die Kommune“ bedeuten, sondern sollte vielmehr Entfaltungsmöglichkeiten eröffnen.

Aus zivilgesellschaftlicher Perspektive wird für kommunales Übergangsmanagement erwartet, dass vor Ort Infrastruktur Selbstorganisation älterer Menschen ermöglicht und unterstützt und neue, der Heterogenität des Alters und einer Vielzahl von Lebensentwürfen entsprechende Gemeinschaftsformen („Wahlverwandtschaften“ wie etwa sogenannte Großelterndienste, „lebendige Nachbarschaft“ etc.) fördert. Gemeinschaft lässt sich nicht verordnen. Gleichwohl können vorgehaltene „Ermöglichungs- und Gelegenheitsstrukturen“ ihre Entstehung begünstigen (z. B. Räume für Begegnung und Austausch) sowie ihren Fortbestand sichern (z. B. durch eine fachlich qualifizierte Begleitung).

Zentrale Handlungsfelder des kommunalen Übergangsmanagements sind:

1. neue „integrative“ Wohnformen erproben und schaffen;
2. Übergangsmanagement als Thema betrachten, das in der Stadtentwicklung berücksichtigt werden sollte (infolgedessen wurde auch auf die wichtige Rolle von Wohnungsbaugenossenschaften/Holdings als Akteure im Feld, etwa bei der Quartiersgestaltung, hingewiesen);
3. die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement, um vor allem den Übergang vom Erwerbsleben in die nachberufliche Lebensphase (aber auch die vielfältigen anderen Herausforderungen, die sich in dieser Lebensphase ergeben) zum Nutzen sowohl des Individuums als auch des Gemeinwesens erfolgreich zu gestalten. Engagementförderung sollte dabei nicht ausschließlich auf die Kommune ausgerichtet sein, sondern auch regional und überregional organisiert werden.

Mit Blick auf die kommunale Vorstudie (vgl. S. 8 und dort auch Anm. 6) ist festzuhalten, dass die Kommunen bezüglich eines Übergangsmanagements erst „am Anfang stehen“ und weitgehend unvorbereitet erscheinen. Die Babyboomer sind bislang eher „eine Narration“, der Forschungsstand hierzu ist ausbaufähig. Veränderungen in den Bereichen Wohnen, Pflege und hinsichtlich gewandelter Ansprüche/Einstellungen sind absehbar. Wie sich Prozesse der Individualisierung (sowie der damit einhergehenden Abnahme institutioneller Bindekräfte) und der Pluralisierung von Lebensstilen konkret ausgestalten und auf die Gesellschaft in lokalen Kontexten auswirken werden, bleibt indes unklar. Kommunen, die sich im Handlungsfeld engagieren, so die Schlussfolgerung, brauchen mehr und fundierte Informationen

zu den Babyboomern. Angeregt wurden beispielsweise Befragungen von Babyboomern ihre Interessen und Ansprüche betreffend.

Hervorgehoben wurde erneut die Heterogenität und Vielfalt der Babyboomer, nicht nur bezüglich ihrer Einstellungen und Lebensentwürfe, sondern ebenfalls betreffs unterschiedlicher sozialer Lagen. Besondere Aufmerksamkeit sollte dabei Menschen mit geringem Einkommen und geringem Bildungsstand gelten, zumal sich Menschen mit höherem Bildungsstand und höherem Einkommen absehbar eigenständig um die Gestaltung ihrer nachberuflichen Lebensphase kümmern werden (können) und „ressourcenstarke Engagierte das bürgerschaftliche Engagement dominieren“, ressourcenschwache Interessierte mitunter sogar abschrecken. Diskutiert wurde in diesem Kontext auch die Segregation im Alter, etwa aufgrund vorangegangener Arbeitslosigkeit, die Altersarmut verschärft, oder im Detail, wenn Menschen mit Migrationshintergrund nicht (mehr) geschäftsfähig sind, sobald sie über keine eigene E-Mail-Adresse verfügen.

Ein Patentrezept zur Bewältigung anstehender Herausforderungen gibt es nicht, Bearbeitungsansätze sind unter Berücksichtigung spezifischer Rahmenbedingungen und Voraussetzungen hin zu entwickeln. Zu nennen sind hier etwa Ost-West-Unterschiede oder/und Unterschiede zwischen Stadt und Land. Erschwerend hinzu kommt ein mit kommunaler Mittelknappheit fortschreitender Strukturabbau, der, etwa mit dem Abbau von Arbeitsplätzen, auch dazu führt, dass wichtige Persönlichkeiten im Handlungsfeld fehlen und drängende Aufgaben in den Hintergrund kommunaler Agenden rückt.

Die Konzeption eines kommunalen Übergangsmanagements erfordert einen differenzierten Blick auf Kommunen, die jeweils sehr unterschiedlich aufgestellt sind. Wenngleich es kein „passe partout“ für ein kommunales Übergangsmanagement gibt, lassen sich folgende allgemeine Anforderungen daran ableiten:

- Es sollte der Vielfalt Rechnung tragen und daher
- ermöglichende Strukturen (im Sinne von „Gelegenheitsstrukturen“, „Struktur zur Entfaltung“) vorhalten, die eine Umsetzung unterschiedlichster Lebensentwürfe unterstützen, unterschiedliche Lebenslagen berücksichtigen und vor allem bürgerschaftliches Engagement und Teilhabe fördern. Zu ermöglichenden Strukturen zählen auch Räume für Begegnung und Austausch sowie qualifizierte Begleitung zur Unterstützung und Beratung von Initiativen und Projekten des bürgerschaftlichen Engagements.
- Zudem ist die Stärkung des Sozialraums eine Voraussetzung dafür, solidarischen Gemeinschaften Raum zu geben und sie zu ermöglichen.

In seiner Konzeption sollte kommunales Übergangsmanagement den allgemeinen Grundsätzen kommunaler Sozialplanung folgen und 1) Analyse (Sozialstruktur, Ressourcen, Bedarfe) sowie 2) Netzwerkarbeit mit vorhandenen Akteuren (Vereine, Verbände etc.) voraussetzen und 3) die Wünsche und Vorstellungen der Betroffenen einbeziehen (Partizipation). Illustrative Beispiele für diesen Punkt finden sich in der Bürgerbefragung in Frankfurt a. M. 2007 zur partizipativen Gestaltung des Alters in der Stadt sowie in Umfragen zur Sozial- und Seniorenpolitikplanung in Freiburg im Breisgau.

Zusammenfassend ist aus zivilgesellschaftlicher Perspektive zu kommunalem Übergangsmanagement festzuhalten:

- Das für kommunales Übergangsmanagement erforderliche und geeignete Organisationskonzept ist die Sozialraumorientierung.
- Kommunales Übergangsmanagement benötigt – gerade auch mit Blick auf Menschen in prekären Lebenslagen (als entscheidende Einflussgröße wurde hier auf Bildung fokussiert) – niedrighschwellige Zugänge zum bürgerschaftlichen/freiwilligen Engagement. Hierzu zählen auch monetäre Entschädigungen und Anerkennungsformen freiwilligen Engagements (vgl. 3.3).
- In Netzwerken bzw. lokalen Wohlfahrtsarrangements des Übergangsmanagements kommt den freien Trägern zentrale Bedeutung zu.

Mit Blick auf die Rolle, die in diesem Zusammenhang die Kommune spielt, erachtet die AG „Übergänge gestalten“ folgende Erfolgsfaktoren für kommunales Übergangsmanagement als bedeutsam:

1. **Politischer Wille:** Kommunales Übergangsmanagement erfordert den politischen Willen der kommunal Verantwortlichen, die sich der Sache annehmen müssen. Von der kommunalen Spitze aus sollte eine entsprechende Haltung verankert werden, die im Idealfall in einem Leitbild verankert werden sollte. Beispiele hierfür finden sich in Leitbildern zur „Bürgerkommune“, „kooperativen Kommune“ oder zur „demografie-sensiblen Kommune“. Auf diese Weise kann auch die kommunale Verwaltung eingebunden werden, die für kommunales Übergangsmanagement unverzichtbar ist.
2. **Beteiligung der Zivilgesellschaft:** Die Einbindung zivilgesellschaftlicher Potenziale – nicht zuletzt engagierter älterer Menschen selbst – stellt die Kernaufgabe kommunalen Übergangsmanagements dar. Hier geht es nicht nur darum, zivilgesellschaftliche Akteure „für die gemeinsame Sache“ zu gewinnen und zu vernetzen. Dies erfordert darüber hinaus auch neue Steuerungsmodelle jenseits herkömmlicher Formen „des Regierens“ (local governance) und Mitgestaltungs- und Mitentscheidungsspielräume für Bürgerinnen und Bürger.
3. **Mandat:** Das politische Mandat – verstanden auch als Auftrag – verleiht kommunalen Verantwortlichen Autorität und legitimiert sie in ihrer Repräsentation gemeinsamer Interessen.
4. **Sozialraumorientierung:** Der Sozialraum liefert das erforderliche und geeignete Organisationskonzept für kommunales Übergangsmanagement. Entsprechende Handlungskonzepte sollten sich an überschaubaren, spezifischen Kontexten (Bedarfen, Interessen, aber ebenso Ressourcen vor Ort) orientieren und ihnen Rechnung tragen. Besondere Herausforderungen stellen sich diesbezüglich im ländlichen Raum, wo die einzelnen überschaubaren Einheiten (Dörfer) mitunter in den Zuständigkeitsbereich übergeordneter Gebietskörperschaften fallen, deren Verwaltung und Steuerungszentrum fernab des Geschehens verortet ist.
5. **Sozialplanung und Organisationsentwicklung:** Kommunales Übergangsmanagement benötigt eine den spezifischen Kontexten passgerechte und den konkreten Handlungser-

fordernissen angemessene Sozialplanung und Organisation, also Strukturen, die ressort-übergreifenden und sektorenübergreifenden Anliegen gerecht werden.

6. **Kommunale Anlaufstelle:** Kommunales Übergangsmanagement bedarf einer Anlaufstelle, die erforderliche Informationen bereithält, Angebot und Nachfrage verzahnen kann und als Schnittstelle und Knotenpunkt in den Netzwerken lokaler Kooperationen und Ko-produktionen fungieren kann. Für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit braucht es eine verantwortliche Stelle, die die Koordination der gemeinsamen Arbeit übernimmt und für die partnerschaftliche Zusammenarbeit aller am Netzwerk beteiligten Träger und Akteure Sorge trägt. Denn nur so ist die Netzwerkarbeit nachhaltig zu sichern und sind gemeinsame Zielsetzungen zu gewährleisten. Diese Stelle sollte mit einer qualifizierten Ansprechperson besetzt sein.
7. **Promotoren finden/gewinnen:** Hilfreich sind auch Promotoren, deutungsmächtige bzw. einflussreiche Akteurinnen und Akteure, die für das gemeinsame Anliegen stehen und es bewerben können. Das können zum Beispiel „lokale politische Größen“, Ortsbekannte Geschäftsleute, Vereinsvorsitzende oder auch die „alte Grundschullehrerin“ sein, die im Ort bekannt sind und deren Meinung geschätzt wird.
8. **Positive Effekte verdeutlichen:** Kommunales Übergangsmanagement lohnt sich! Bürgerschaftliches Engagement und Selbstorganisationen können mitunter Früchte tragen, die vorzeigbar sind. Dass sie sich letztlich nicht nur, aber auch ökonomisch auszahlen, kann auch dabei behilflich sein, Akteure aus der Wirtschaft einzubinden.
9. **Vielfältige Modelle zulassen:** Es gibt kein „passe partout“ für die Aufgaben, die mit den aktuellen Herausforderungen demografischer Entwicklungen einhergehen. In den Workshops des Runden Tisches wurde stets auf die Heterogenität des Alters und insbesondere der Generation Babyboomer verwiesen. Dementsprechend unterschiedlich werden absehbar ihre Bedürfnisse und Interessen ausfallen, entsprechend vielfältig gestalten sich die damit verbundenen anstehenden Aufgaben. Dies erfordert auch vielfältige Ansätze der Bearbeitung.
10. **Menschen in prekären Lebenslagen und Menschen mit Behinderung im Blick halten:** Aus dem Freiwilligensurvey ist der starke Mittelschichts-Bias im bürgerschaftlichen Engagement bekannt; es engagieren sich mit Blick auf Bildung und Finanzen vor allem Angehörige der Mittelschicht. Wenn kommunales Übergangsmanagement im Kern die Förderung von Engagement und Selbstorganisation zur Aufgabe hat, besteht infolgedessen das Risiko, diejenigen zu verfehlen, die es am dringendsten brauchen. Daher sollte es ein besonderes Sensorium für Menschen in schwierigen Lebenslagen sowie Menschen mit Behinderung entwickeln.

Auf denen der Kommune übergeordneten Ebenen im föderalen System werden von der AG „Übergänge gestalten“ Austauschforen für Kommunen, Forschungsprojekte zum Handlungsfeld (insbesondere zu den Babyboomern) sowie die fortgesetzte Etablierung des Runden Tisches Aktives Altern angeregt.

3.2 Personalpolitik und Personalentwicklung

Unter die Themensetzung „Personalpolitik und Personalentwicklung“ der AG „Übergänge gestalten“ fallen zum einen auf Arbeitgeberseite Strategien eines lebensphasenorientierten bzw. altersgerechten Personalmanagements sowie entsprechende Maßnahmen und Angebote, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vor Erreichen der Regelaltersgrenze nutzen können und die sie bei der Vorbereitung auf den Übergang in die nachberufliche Lebensphase unterstützen. Zum anderen bearbeitete die AG „Übergänge gestalten“ unter diesem Themenschwerpunkt auch erforderliche Rahmenbedingungen und Voraussetzung dafür, dass ältere Menschen nach Austritt aus dem Erwerbsleben die Übergänge, mit denen sie konfrontiert werden, im Sinne eines aktiven Alterns in Selbstbestimmtheit und gesellschaftlicher Teilhabe erfolgreich gestalten können. Damit rücken als Adressaten vorliegender Hinweise und Empfehlungen neben den Akteuren aus der Wirtschaft auch andere relevante Akteure – vor allem Kommunen, die Verbände und Vereine vor Ort – in den Fokus des Interesses.

Die Anerkennung der Vielfalt des Alters impliziert auch, sich von einer „Normativität des Aktiven Alters“ – also davon, älteren Menschen gleichsam vorzugeben, wie ein „gutes Altern“ auszusehen hat – abzugrenzen: Das Ziel der AG „Übergänge gestalten“ ist durchaus, gesellschaftliche Veränderungsprozesse anzustoßen, um Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Menschen nach Überschreiten der Regelaltersgrenze ermöglichen, diese Lebensphase so gesund, motiviert und tatkräftig wie möglich zu gestalten, und die sie ermuntern, Sinn, persönliche Erfüllung und Zufriedenheit in fortgesetzter Aktivität zu finden. Zuvorderst gilt indes die Freiwilligkeit bzw. die Wahlfreiheit mit Blick auf ihre eigenen individuellen Entscheidungen, wie sie ihre Vorstellungen von und ihre Pläne zu dieser Lebensphase umsetzen wollen. In diesem Zusammenhang geht es auch darum, im Sinne von Selbstbestimmtheit und sozialer Teilhabe im Alter den Eigensinn von Menschen im Übergang zu stärken.

Möglichkeiten fortgesetzter Aktivität im Alter finden sich bspw. in Ehrenamt bzw. freiwilligem Engagement, Familienarbeit und Pflege, sowie in der Erwerbsarbeit mit der Option verlängerter Lebensarbeitszeit.

Der Übergang vom Erwerbsleben in die nachberufliche Lebensphase gelingt absehbar umso besser, je früher sich die/der Einzelne darauf vorbereitet. Auf individueller Ebene geht es darum, was die/der Einzelne jetzt dafür tun kann und sollte, um im Alter so leben zu können, wie sie/er es möchte. Aus gesellschaftlicher Perspektive sind zum einen mit Blick auf Gesundheits- und Pflegekosten präventive Wirkungen, zum anderen aber die Effekte von Interesse, die zur Aktivierung bisher ungenutzter Ressourcen des Alters beitragen. Abzusehen ist zudem, dass mit dem Erreichen des Renteneintrittsalters durch die Babyboomer die Alterssicherungssysteme vor große Herausforderungen gestellt werden. Eine verlängerte Lebensarbeitszeit kann ein wichtiger Beitrag sein, um den Folgen dieser Entwicklung zu begegnen. Um jeder/jedem Einzelnen diese Option auf freiwilliger Basis zu eröffnen – wie es in der gesetzlichen Rentenversicherung schon heute der Fall ist – bedarf es politischer Entscheidungen und Rahmensetzungen.

Entsprechende Entwürfe eines künftigen Zusammenlebens und Miteinanders implizieren auch, den Arbeitsbegriff zu überdenken und zu diskutieren, was wir unter „Arbeit“ verstehen (wollen): Zum einen geht es um mehr als den bloßen „Broterwerb“. Es geht auch um Zufriedenheit und Sinnhaftigkeit, um „gut gestaltete Arbeit“ und um die mit geleisteter Arbeit verbundene Anerkennung und Wertschätzung. Zum anderen umfassen Diskurse um die Tätigkeitsgesellschaft auch das Erfordernis gesellschaftlicher Vereinbarungen zu neuen Tätigkeitsfeldern. So regten bspw. die Kirchen bereits 1997 in ihrem „Gemeinsamen Wort“⁹ an, Arbeitsplätze in den Bereichen der häuslichen Tätigkeiten (Erziehung, Pflege) und der gemeinwohlorientierten Tätigkeiten (Bildung, Kultur, Sozialkapital) zu schaffen bzw. vorhandene Tätigkeiten als gleichwertig zur Erwerbsarbeit anzuerkennen und gesellschaftlich zu finanzieren. Hieran anschlussfähig sind auch Kontroversen zum Verhältnis von Erwerbsarbeit und Engagement bzw. zur Monetarisierung des Engagements.

Nicht zuletzt geht es damit grundlegend auch um die Stärkung einer Kultur der Vielfalt, Anerkennung bzw. Wertschätzung, der Kooperation und Solidarität, zusammengefasst um Fragen der Gemeinschaft. Welche Strukturen brauchen wir, damit eine solche Kultur sich weiterentwickeln kann? Welche Rahmungen sind erforderlich um Eigen- und Mitverantwortung zu fördern, damit sich die Potenziale des aktiven Alters entfalten können? Da es letztlich die Aufgabe des Individuums bleibt, Übergänge zu gestalten, gilt es, ihm dafür Strukturen bereitzuhalten, die vielfältige Lösungen ermöglichen.

Mögliche Entscheidungen der Einzelnen für den „Ruhestand“ oder für Weiterarbeit im Rentenalter spiegeln die Heterogenität des Alters wider. So wirft die AG „Übergänge gestalten“ auch die Frage auf, inwieweit verschiedene „push-“ bzw. „pull-Faktoren“ diese Entscheidung beeinflussen können: Fraglich ist zum Beispiel, ob wir es tatsächlich selbst in der Hand haben, wie wir unser Alter gestalten, oder ob wir uns nicht mitunter gezwungen sehen werden, eine gegebenenfalls unzureichende Absicherung im Alter durch fortgesetzte Arbeit aufzubessern. Gleichwohl können gerade die höhere Lebenserwartung und die vergleichsweise bessere Gesundheit bei Erreichen des Rentenalters dazu beitragen, möglichst früh in den „Ruhestand“ zu gehen, um noch etwas jenseits bisheriger Routinen erleben zu können.

Unstrittig ist, dass das „Recht auf (den wohlverdienten) Ruhestand“ zu respektieren ist und bestehende sozialpolitische Standards nicht relativiert werden sollten. Andererseits gibt es das Erfordernis, jenseits der bereits im Rentenrecht bestehenden Anreize für eine verlängerte Lebensarbeitszeit, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Menschen ermuntern und es ihnen ermöglichen, auch über das Erreichen der Regelaltersgrenze hinweg zu arbeiten, ggf. auch – innerhalb desselben Betriebs oder im Rahmen einer Selbständigkeit – Neues zu versuchen, bzw. sich in Familie, Gemeinwesen etc. zu engagieren.

⁹ Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit. Wort des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland; hrsg. vom Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland, Hannover und vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn 1997(zuletzt geprüft am 21.03.2017): www.dbk.de/fileadmin/redaktion/veroeffentlichungen/gem-texte/gt009.rtf.

3.2.1 Unterstützung und Begleitung des Übergangs vor dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben

Eine lebensphasenorientierte bzw. alternsgerechte Personalpolitik muss längerfristiger und nachhaltiger ausgerichtet sein als bislang. Von Arbeitgeberseite aus werden zum Beispiel bereits Fortbildungen vorgehalten, die darauf abzielen, dass sich die Mitarbeitenden frühzeitig perspektivisch damit auseinandersetzen, wie sie die kommenden 30 bis 35 Jahre gestalten möchten.

Von grundlegender Bedeutung für das Individuum vor dem Ausscheiden aus dem Beruf ist die Wertschätzung für das, was gewesen ist. Ein Ausscheiden aus dem Erwerbsleben kann mitunter unfreiwillig erfolgen, etwa wenn die/der Arbeitnehmer/in es vorziehen würde, weiterhin erwerbstätig zu bleiben. In Kombination mit mangelnder Vorbereitung ist das eine denkbar schlechte Voraussetzung für ein aktives Alter. Wichtig ist hingegen, gut abzuschließen, was vorher war. Schließlich haben Arbeit und die Identifikation damit einen erheblichen Anteil daran, wie der Mensch sich in seiner Selbstwirksamkeit wahrnimmt: Hier findet er seine Netzwerke, hier erlebt er es, gebraucht zu werden und hier erhält er eine Aufgabe.

Zunehmender Fachkräftemangel sowie der Verlust von Wissen durch den Ausstieg erfahrener Mitarbeitender sollten ausreichend Anreiz für Unternehmen sein, die Aufgabe anzugehen und mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik dafür zu sorgen, dass Mitarbeitende möglichst gesund, motiviert und leistungsfähig die Regelaltersgrenze erreichen. Flexibilisierungen der Arbeitszeit und des Ausstiegs aus dem Erwerbsleben ermöglichen zudem durchaus auch Personaleinsparungen. Von den Teilnehmenden des Workshops¹⁰ zum Thema wurden vor allem Modelle gewürdigt, die in jedem Alter tatsächlich flexible Teilzeiten – nicht nur halbe oder dreiviertel Stellen und/oder eine schrittweise Freistellung zum Erreichen der Regelaltersgrenze – erlauben.

Vor diesem Hintergrund nehmen sich viele große Unternehmen dieser Aufgabe in Eigenregie an, wohingegen sich kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – mit weniger als 50 Mitarbeitenden – bislang hiermit häufig kaum auseinandersetzen. KMU dafür zu gewinnen, in eine Übergangsberatung zu investieren, stellt eine Herausforderung dar.

Die AG „Übergänge gestalten“ stellt fest, dass es zu alternsgerechter Personalpolitik und -entwicklung an belastbaren Zahlen und Untersuchungen fehlt.

Zudem sind Städte und Kommunen als Arbeitgeber für dieses Handlungsfeld bislang nicht ausreichend sensibilisiert, obschon gerade die öffentliche Verwaltung extreme Probleme mit dem demografischen Wandel hat. Gute Beispiele gibt es jedoch bereits: Das Erfordernis einer alternsgerechten Personalpolitik seitens der Kommune veranschaulicht das Projekt „Seniorenfreundliche Kommunalverwaltung“ der Stadt Magdeburg, das von der Hochschule Magdeburg-Stendal begleitet wurde und auch eine Befragung der Angestellten umfasste.

¹⁰ Gemeint ist der Workshop „Personalpolitik und -entwicklung“ vom 08.09.2016 in Frankfurt a. M. Gegenstand waren Möglichkeiten der Unterstützung und Vorbereitung von Übergängen in den Ruhestand vor Erreichen der Regelaltersgrenze und damit vor allem seitens der Arbeitgeber/Unternehmen.

Ziel war es, die Seniorenfreundlichkeit des Verwaltungshandelns zu evaluieren und zu verbessern.¹¹ Im Ergebnis gilt es unter anderem, dass die Kommune Verantwortung im Handlungsfeld auch als Arbeitgeber übernimmt.

Schließlich kann es für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst durchaus reizvoll sein, über die Regelaltersgrenze hinweg zu arbeiten. Um fortgesetztes Arbeiten zu ermöglichen, bedarf es indes flexibler Ausstiegs- und Übergangsmodelle in den Unternehmen, entsprechende gesetzliche Rahmungen sowie ein Umdenken hin zur Gestaltung altersgerechter Arbeit. Manch ein/e ältere/r Arbeitnehmer/in würde etwa mit Blick auf den Lohn durchaus Abstriche in Kauf nehmen, gäbe es für fortgesetzte Arbeit weiterhin Wertschätzung und weniger Leistungsdruck („kein Hamsterrad“ mehr). Gefragt werden müssten stattdessen eher Kompetenzen und Erfahrungswissen (etwa in der Begleitung jüngerer Kolleginnen und Kollegen). Angeregt wurde z. B. Beratungsfunktionen für Mitarbeitende über 65 Jahre.

Zu einer altersgerechten Personalpolitik lässt sich festhalten, dass sie sich in vielerlei Hinsicht auszahlt:

- Im Interesse des Individuums liegt es, den Übergang in die nachberufliche Lebensphase flexibel gestalten zu können und die damit gewonnene Zeit den eigenen Lebensplänen entsprechend sinnhaft und zur eigenen Zufriedenheit zu nutzen.
- Die Gesellschaft ist im demografischen Wandel daran interessiert, Arbeitskräfte zu binden und ihre arbeitenden Mitglieder bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze so tatkräftig und gesund zu halten, dass sie nach dem Erwerbsleben auch andere Aufgaben, etwa im Bereich der Familienarbeit oder in anderen Bereichen des Engagements, abdecken können.
- Die Wirtschaft wiederum benötigt im demografischen Wandel neue Wege, Nachfolgen zu regeln und des Wissensmanagements (Erhalt und Transfer von Wissen). Zudem kosten nicht-motivierte, unzufriedene und ungesunde Mitarbeitende mehr Geld als sie einbringen.

Eckpfeiler einer altersgerechten oder lebensphasenorientierten Personalpolitik sind

- (1) Veränderungen von Rahmenbedingungen und Unternehmenskultur (inklusive der Sensibilisierung der Führungskräfte für das Handlungsfeld),
- (2) ein entsprechender Führungsstil sowie
- (3) das Erfordernis, dass die Menschen den Übergang, seine potentiellen Folgen und die Möglichkeiten, ihn selbst zu gestalten, reflektieren.

Letzteres zielt auf die benötigte Haltung ab, den Übergang selbstbestimmt und erfolgreich gestalten zu wollen. Wichtige Elemente einer altersgerechten Personalentwicklung sind überdies die Möglichkeit, Übergangsberatung in Anspruch zu nehmen (Stichworte: „Perspektivseminare“, „Boxenstopp“ etc.) sowie ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM).

¹¹ Der Verwaltungsentwicklungsprozess lief von 2010 bis 2014; vgl.: <https://www.magdeburg.de/index.php?La=1&NavID=37.567&object=tx%7C37.7590.1&kat=&quo=2&sub=0> (zuletzt geprüft am 04.10.2016).

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- Das gesunde, leistungsfähige und motivierte Erreichen der Regelaltersgrenze ist das primäre Ziel einer lebensphasenorientierten bzw. altersgerechten Personalpolitik. Eine altersgerechte Personalpolitik und -entwicklung sollte innerhalb der Betriebe folgende Elemente umfassen:
 - Wissensmanagement etablieren;
 - Verständnis für spezifische Altersstruktur (ggf. Altersstrukturanalyse);
 - die Verankerung von Übergängen in Personalentwicklungskonzepten;
 - eine altersgerechte Unternehmenskultur;
 - die Sensibilisierung von Führungskräften und ein altersgerechter Führungsstil;
 - die Beteiligung und Sensibilisierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern;
 - „gut gestaltete Arbeit“;
 - Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und medizinisch-beruflich orientierte Rehabilitation (MBOR);
 - Möglichkeiten zur Weiterbeschäftigung nach Erreichen der Regelaltersgrenze;
 - Beratungen zum Übergang (z. B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen) etablieren (z. B. Möglichkeiten zu bürgerschaftlichem Engagement aufzeigen).
- Bedingungen außerhalb der Betriebe sind:
 - flexiblere rechtliche Rahmungen;
 - Beschäftigungsmöglichkeiten auch über die Regelaltersgrenze hinaus
 - flexiblere Übergänge in den Ruhestand ermöglichen.
- Eine für alle Beteiligten – zuvorderst für das Individuum, das es betrifft – „erfolgreiche“ Gestaltung des Übergangs vom Erwerbsleben in die nachberufliche Lebensphase setzt eine Sensibilisierung der Gesellschaft für zeitgemäße Altersbilder voraus. Erst dadurch wird es der/dem Einzelnen möglich, diese anstehende Aufgabe rechtzeitig und eigenständig zu reflektieren. Hierzu zählt auch eine gesellschaftlich positive Deutung alternativer Übergangsszenarien.
- Es sollte mehr in Bildung und Lernen im Alter investiert werden. Insbesondere das Thema „Übergänge“ sollte stärker in der Erwachsenenbildung platziert werden.
- Rentenauswirkungen (individuelle Veranschlagung) sollten Bestandteil lebenslagenorientierter Beratungen werden (etwa auch unter Berücksichtigung von Geschlechtsunterschieden im Übergang/Stichwort: „Gender Pension Gap“), um „echte“ Wahlfreiheit zu gewährleisten.
- Beratung zu Möglichkeiten einer fortgesetzten Erwerbstätigkeit bzw. Existenzgründung im Alter;
- Grundsätzlich gilt es, individuelle Lösungen zu ermöglichen und keine starren Vorgaben zu setzen (Prinzip der Wahlfreiheit und Freiwilligkeit wahren).
- Flexible Lösungen, die der Abwägung von betrieblichem Interesse und individuellen Bedürfnissen Rechnung tragen, müssen möglich sein.
- Mit Blick auf spezielle Zielgruppen, z. B. Menschen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit Behinderung, ist zu bedenken, welche besonderen Bedarfe in Verbindung mit dem Erreichen der Regelaltersgrenze bestehen.

Der Workshop „Personalpolitik und -entwicklung“ der AG Übergänge nahm insbesondere die Unternehmen als Akteure in den Blick, wenn es um den Übergang vom Erwerbsleben in die nachberufliche Lebensphase geht. Gleichwohl ist zur Schaffung erforderlicher Rahmenbedingungen zur Flexibilisierung von Übergängen, die eine Umsetzung ganz unterschiedlicher, individueller Lebensentwürfe in der jeweiligen Gestaltung dieses Übergangs ermöglichen, ebenso die Politik bzw. der Gesetzgeber gefragt.

3.2.2 Unterstützung und Begleitung des Übergangs *nach* Ausstieg aus dem Erwerbsleben

Mit dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben benötigen Menschen im Übergang über die bislang diskutierten Maßnahmen seitens ihrer Arbeitgeber hinausgehende Unterstützung, die auf Bezüge und Beziehungen jenseits der Arbeitswelt aufbaut. Die hierzu geführte Diskussion¹² knüpft an die Diskussionen zu kommunalem Übergangsmangement (s. o. 3.1) sowie zum unternehmerischen lebensphasenorientierten Personalmanagement (s. o. 3.2.1) an und ergänzt ihre Ergebnisse.

Die Betonung der Rolle von Arbeitgebern und Unternehmen in der Vorbereitung und Unterstützung von Übergängen ihrer Mitarbeitenden aus dem Erwerbsleben ist ein wichtiger komplementärer Aspekt kommunalen Übergangsmagements. Aus der Perspektive benötigter Unterstützung und Begleitung des Übergangs nach dem Abschied aus dem Erwerbsleben lassen sich folgende Ergebnisse festhalten:

- Übergangsmangement ist Bestandteil der kommunalen Daseinsvorsorge: Es sollte sozialraumorientiert organisiert sein und die Bereitstellung einer ermöglichenden Infrastruktur, insbesondere einer Übergangs- bzw. Altern(s)beratungsstelle, umfassen.
- Inhalte und Angebote der Übergangsberatung definieren und eingrenzen: Die Inhalte der kommunalen Beratungsstelle müssten konkretisiert werden. Neben Vermittlungsangeboten in nachberufliche Aktivitäten oder in fortgesetzte Möglichkeiten des Erwerbs könnten sie auch eine „präventive Altersberatung“ umfassen (ausführlicher s. u.).
- Verantwortungspartnerschaften und Netzwerke: Übergangsmangement sollte bereichsübergreifend angelegt sein und auf Verantwortungspartnerschaften etwa von Sozialamt, ARGE/Bundesagentur für Arbeit, Bildungsträgern und -einrichtungen vor Ort, Wohlfahrtsverbänden, Kirchen, Behindertenhilfe und zivilgesellschaftlichen Akteuren bauen.
- Sensibilisierung: Menschen sollten bereits rechtzeitig vor dem Übergang aus dem Erwerbsleben sensibilisiert werden: Hier sind – neben kommunalen Initiativen und Projekten, die durch die kommunale Anlaufstelle koordiniert werden können – die Unternehmen gefordert, die ihre Mitarbeitenden in Seminaren und/oder Coachings (Perspektiv-Workshops, „Horizonte“, „Zweite Luft“ etc.) vorbereiten und unterstützen können und ihnen bspw. Wege in die fortgesetzte Erwerbstätigkeit eröffnen oder Wege ins Engagement aufzeigen können.

¹² Der Workshop „Zeit für mich, Zeit für andere?“ – Übergänge aus dem Erwerbsleben“ vom 20.09.2016 befasste sich mit Möglichkeiten der Unterstützung der Gestaltung von Übergängen nach dem Austritt aus dem Erwerbsleben.

- Qualifizierte Kompetenzbilanzierung: Auch für den Übergang sollte es eine qualifizierte Kompetenzbilanzierung unter Berücksichtigung auch non-formaler und informell erworbener Kompetenzen geben.

Besondere Bedeutung wird der Implementierung kommunaler Beratungsstellen im Handlungsfeld – analog zu bzw. als zusätzliches Angebot von Einrichtungen der Engagementberatung (etwa durch Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros, Mehrgenerationenhäuser) – beigemessen. Was eine Übergangsberatung betrifft, so sind die Arbeitgeber gefordert, ihren Angestellten z. B. im Rahmen von Seminaren und/oder Coachings möglichst frühzeitig Perspektiven zu eröffnen (s. o.).

Im Rahmen des kommunalen Übergangsmagements sollten solche Beratungsstellen in bereits bestehende Infrastruktureinrichtungen – etwa im Bereich der Engagementförderung (Mehrgenerationenhäuser, Seniorenbüros, Freiwilligenagenturen etc.) – integriert werden. Ausgehend von sozialraumorientierten, sektoren- und bereichsübergreifenden Konzepten geht es dann darum, die Aufgabenpalette dieser Einrichtungen um spezifische Problem- und Fragestellungen sowie um entsprechende Angebote zu erweitern. Hier wäre ausführlicher zu klären, was Inhalte und Angebote einer solchen Beratungs- und Anlaufstelle sein sollen. Angeregt wurden auf dem Workshop (s. Anm. 10) folgende konkrete Möglichkeiten:

- Engagementvermittlung (auch jenseits des Sozialraums, da Engagement im regionalen, nationalen und internationalen Kontext für Menschen in der nachberuflichen Lebensphase besonders attraktiv sein kann und neue Kontexte informellen Lernens bietet);
- präventive Altersberatung im Sinne von § 20 SGB V (Primäre Prävention und Gesundheitsförderung) mit Unterstützung der Krankenkassen und die Vermittlung von „U66-Untersuchungen“ (analog zu den Früherkennungs- bzw. Vorsorgeuntersuchungen bei Kindern), die die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung anbieten könnte;
- ein „Neurentner/innen-Anschreiben“ könnte Menschen zum Beispiel fünf Jahre vor der Regelaltersgrenze an den anstehenden Übergang aus dem Erwerbsleben erinnern und auf das Angebot vor Ort (inklusive Einrichtungen, Ansprechpersonen etc.) hinweisen.

3.3 Ehrenamt/bürgerschaftliches Engagement

Freiwilliges bzw. bürgerschaftliches Engagement und Ehrenamt spielen im Handlungsfeld „Übergänge gestalten“ eine zentrale Rolle. Hier bieten sich vielfältige Gelegenheiten, auch jenseits des Erwerbslebens aktiv zu sein, gewonnene Lebenszeit sinnvoll und zur eigenen Freude zu gestalten, für sich selbst soziale Kontakte und Möglichkeiten gesellschaftlicher Teilhabe zu schaffen und/oder aufrecht zu halten und damit zum Gemeinwohl beizutragen. Auch die AG „Bildung im und für das Alter“ des Runden Tisches Aktives Altern setzte sich unter unterschiedlichen Fragestellungen mit den komplexen Wechselwirkungen von Bildung und bürgerschaftlichem Engagement auseinander: Einerseits kann Bildung ältere Menschen auch für Engagement qualifizieren, andererseits bietet freiwilliges bzw. bürgerschaftliches Engagement vielfältige, vor allem informelle und non-formale Lernkontexte.

Im Mittelpunkt des Interesses der AG „Übergänge gestalten“ steht die Frage, wie ältere Menschen, insbesondere die „Generation Babyboomer“, zum Engagement ermuntert und dabei unterstützt werden können.

Mit Blick auf die Besonderheiten der Babyboomer im Vergleich zu Vorgängergenerationen wird gemutmaßt, dass sie sich im Zuge des gesellschaftlichen Wandels, etwa von Individualisierungsprozessen, weniger in traditionellen Kontexten (Vereine, Verbände, Kirchen, Parteien etc.) gebunden sehen. Als „übersprungene politische Generation“ sind sie zwar nach wie vor bereit, sich in Netzwerken oder Aktionsbündnissen zu engagieren, sind aber weniger gewillt, sich institutionell an Parteien zu binden. Es wird angenommen, dass eine politische Zurückhaltung der Babyboomer eher eine Frage der Parteien- als der Politikverdrossenheit ist. In Teilen dieser Generation wird erstmalig eine besondere Skepsis gegenüber traditionellen politischen Institutionen sichtbar. Darüber hinaus konkurriert parteipolitisches Engagement (1) mit anderen Notwendigkeiten, wie die Betreuung und Pflege von Angehörigen, und (2) mit anderen Möglichkeiten, sich politisch einzubringen (u. a. Bürgerinitiativen).

Anlässlich des beachtlichen Engagements in jüngster Zeit im Handlungsfeld der Flüchtlingshilfe in Deutschland stellte sich aus Sicht der Engagementforschung die Frage, wie ein derart spontanes, projektbezogenes und weniger auf Dauer angelegtes Engagement gemanagt werden kann. Zudem wird dieses Phänomen als Hinweis auf bislang brach liegende Engagementpotenziale in unserer Gesellschaft gedeutet.

Gleichwohl wäre es etwas kurz gegriffen, hieraus Rückschlüsse auf die Babyboomer zu ziehen. Zunächst liegen im Kontext der Flüchtlingshilfe keine dezidierten Daten dazu vor, wer sich in diesem Bereich engagiert (hat), ob es sich dabei zum Beispiel nicht vielmehr zumeist um jüngere Menschen als die Babyboomer handelt. Und mit Blick auf die Babyboomer spricht im Freiwilligensurvey¹³ wenig dafür, dass ihr Engagement künftig eher auf Kurzfristigkeit, Unverbindlichkeit und Projektaffinität angelegt ist. Sie sind weder mehr noch weniger engagiert als andere Generationen, die Babyboomer-Jahrgänge liegen mit 45 % bzw. 46 % leicht über dem Durchschnitt (43,6 %). Hingegen sind Vereinsmitgliedschaften in der Altersspanne der 50- bis 65-Jährigen mit 47,6 % am stärksten vertreten und übernehmen im Vergleich zu anderen Altersgruppen am häufigsten Leitungs- und Vorstandsfunktionen. Ein enger Zusammenhang zwischen Mitgliedschaft und Engagement ist unbestritten. Schließlich sind die Babyboomer-Jahrgänge zu 43,9 % bereits mehr als 11 Jahre und zu 22,9 % schon sechs bis zehn Jahre kontinuierlich engagiert. Zusammenfassend sind die Babyboomer bereits hoch engagiert, zumeist langfristig.

Vor diesem Hintergrund ist es angeraten, die Alterskohorten der vor 1965 Geborenen differenzierter zu betrachten. Faktoren, die dafür entscheidend sind, ob und in welchem Ausmaß

¹³ Gensicke, Th./Geiss, S. (2010): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement. Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Vorgelegt von TNS Infratest Sozialforschung. München, Oktober 2010. Download unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/93170/73111cb56e58a95dacc6fccf7f8c01dd/3--freiwilligensurvey-hauptbericht-data.pdf> (zuletzt geprüft am 21.03.2017).

sich jemand engagiert (oder nicht), sind wahrscheinlich eher im Kontext sozialer Disparitäten zu finden, Bildungsabschlüsse, die jeweilige finanzielle Situation, der Gesundheitszustand, die subjektive Lebenszufriedenheit und die Frage des Geschlechts mindestens so entscheidend wie die Altersfrage.

3.3.1 Verbände und Vereine

Engagementförderung im Handlungsfeld bedeutet, bestehende Strukturen für Engagement und Teilhabe zu nutzen und weiterzuentwickeln. Diese Strukturen sind als Voraussetzung für sozialen Zusammenhalt wertzuschätzen. Die AG „Übergänge gestalten“ hat sich daher auch mit der Frage auseinandergesetzt, inwiefern die traditionellen (Wohlfahrts-)Verbände für eine absehbar zunehmende Anzahl Engagierter attraktiv sind und ob sie gewappnet sind, sie zu begleiten und zu koordinieren.

Unbestritten ist eine Krise von Verbänden, Kirchen, Vereinen, Parteien etc., also von Organisationen, die eine Schlüsselrolle in den Bereichen Engagementinfrastruktur und Freiwilligenmanagement spielen. Festzumachen ist sie vor allem an den Mitgliederverlusten der großen Verbände. Dieser Mitgliederschwund ist u.a. auch auf Konkurrenzen unter den Vereinen und Verbänden um Mitglieder zurückzuführen. Die Verbände können darauf zum Beispiel mit spezifischen Strategien der Personalpolitik reagieren, etwa indem sie den Übergang vom Jugend- in den Erwachsenenverband begleiten, Engagierte aus den Freiwilligendiensten perspektivisch einbinden und die Bindung von Fachkräften stärken, indem sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen.

Gleichwohl reflektieren Verbände auch, dass sie am Engagement Interessierten auch Möglichkeiten des Engagements jenseits einer Mitgliedschaft eröffnen. Zudem bedeutet eine Öffnung der Verbände, sich auf differenzierte Zielgruppen einzurichten und etwa ihre Attraktivität für Menschen mit Migrationshintergrund erhöhen. Was den Zugang zu unterschiedlichen Zielgruppen betrifft, ist die Wertegebundenheit der Verbände von Vorteil.

Eine Möglichkeit, sich neuen Formen des Engagements zu öffnen, besteht darin, Interessierten die Möglichkeit zu bieten, sich stundenweise zu engagieren; mehrere Personen können sich einen Einsatzbereich bzw. ein Ehrenamt aufteilen.

Die AG „Übergänge“ stellt fest, dass Institutionen für die Bürgergesellschaft ebenso wichtig sind wie Initiativen. Deshalb bedeute Engagementförderung auch, Vereine und Verbände zu stärken. Aus umgekehrtem Blickwinkel können mit fachkundiger Begleitung aus projektfördernden Initiativen auch neue Vereine entstehen.

Zu betonen ist die Vielfalt der Babyboomer. Auf den Workshops und Sitzungen der AG „Übergänge gestalten“ wurde wiederholt darauf hingewiesen, die Vielzahl der Babyboomer nicht nur als Herausforderung wahrzunehmen, sondern vielmehr in der damit einhergehenden Heterogenität perspektivisch auch Chancen zu sehen. Schließlich haben diese geburtenstarken Jahrgänge gelernt, unterschiedlichste Strategien zu entwickeln, um sich im Laufe ihrer jeweiligen Biografien zu behaupten. Eine auf ihre nachberufliche Lebensphase, bzw. auf den Übergang in diese Lebensphase, und die Förderung damit verbundener Potenziale fokussierte Engagementpolitik sollte daher zuvorderst der Heterogenität der Babyboomer

Rechnung tragen. Dieser Vielfalt entsprechend ist ein möglichst differenziertes Spektrum an Teilhabe- und Engagementoptionen vorzuhalten. Diesbezüglich sind Vereine und Verbände nach wie vor von großer Relevanz.

Im Zuge der Einbettung von Verbänden in sektorenübergreifende, dem Subsidiaritätsprinzip folgenden Verantwortungspartnerschaften sind sie aufgefordert, ihren Sonderstatus zu reflektieren und das Risiko zu berücksichtigen, dass ihre Geschäftsinteressen als Anbieter sozialer Dienstleistungen ihrer sozialadvokatorischen Funktion widersprechen können.

3.3.2 Die kommunale Anlaufstelle

Ein weiterer Schlüssel zu Öffnung und Vernetzung von Verbänden (allgemeiner: von Trägern des freiwilligen Engagements) ist, den mit dem Freiwilligenmanagement verbundenen Aufwand dezentral mit mehr „Hauptamt für das Ehrenamt“ zu organisieren. In diesem Zusammenhang ist die zentrale Empfehlung der AG „Übergänge gestalten“ zu unterstreichen, nachhaltige Infrastruktur vor Ort zu sichern und weiterzuentwickeln (vgl. auch oben 3.1, 3.2.2: kommunale Anlaufstelle). Hierfür braucht es vermehrt Anlaufstellen in den Gemeinden (u.a. Freiwilligenagenturen), um die Angebote der Freiwilligen mit der Nachfrage zu koordinieren, potenziell freiwillig Engagierte über Engagementmöglichkeiten zu informieren und sie ggf. in ihrem Engagement fachlich begleiten (z. B. qualifizieren) zu können. Viele solcher Infrastruktureinrichtungen (Freiwilligen- und Nachbarschaftszentren, Mehrgenerationenhäuser etc.) sind in Trägerschaft der Wohlfahrtsverbände. Sie sollten in jedem Fall mit der Kommune, der eine koordinierende und vernetzende Funktion vor Ort zukommt, verzahnt sein.

3.3.3 Erwerbsarbeit und Engagement

Wohlfahrtsverbände sind gegenüber der privaten Konkurrenz in der Sozialwirtschaft durch den Einsatz von Freiwilligen im Wettbewerbsvorteil. Die AG „Übergänge gestalten“ betont, dass Freiwilligenarbeit bzw. freiwilliges Engagement weder professionelle Erwerbsarbeit substituieren noch zum Abbau sozialstaatlicher Leistungen führen darf. Perspektivisch ist hierfür eine Bestimmung erforderlich, welche Tätigkeiten hauptamtlichen Fachkräften vorbehalten sind und welche ehrenamtlich ausgeführten Tätigkeiten diese ergänzen können. Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang auch der Aspekt von niedrigschwelliger, schlecht bezahlter Arbeit einzubeziehen, der zu sozialen Disparitäten und somit zu Spannungen führt.

Aber nicht nur auf dem Arbeitsmarkt, sondern auch auf individueller Ebene können Erwerbsarbeit und Engagement miteinander konkurrieren, wenn ein Zuverdienst im Alter erforderlich wird. Im Generationendialog¹⁴ diskutierte die AG „Übergänge gestalten“ u. a. Möglichkeiten

¹⁴ Am 13.12.2016 fand der Workshop „Die Babyboomer – Teil eines zivilgesellschaftlichen Generationenvertrages?“ im Format eines Worldcafés in Berlin statt. Hier diskutierten Expertinnen und Experten des RTAA – eingeladen wurden diesmal Mitglieder aus allen drei Arbeitsgruppen – gemeinsam mit Studierenden der Sozialen Arbeit (Fachhochschule Potsdam) gleichsam im Dialog der Generationen, wie die Babyboomer bei der Gestaltung des Übergangs in die nachberufliche Le-

der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement. Die teilnehmenden Studierenden der Sozialen Arbeit signalisierten im Rahmen eines zivilgesellschaftlichen Generationenvertrags auch eigene Engagementbereitschaft. Sie verwiesen aber darauf, dass vor allem prekäre Arbeitsverhältnisse und die Anforderungen mit Blick auf die eigene Familie wenig Raum für Engagement lassen. Vorgeschlagen wurde daher aus dem Teilnehmenden Kreis auch ein bedingungsloses Grundeinkommen.

Hingewiesen wurde darauf, dass gerade ältere Menschen, die sich engagieren wollen, auf Auslagenerstattungen angewiesen sind. Demgegenüber stellen Aufwandsentschädigungen, das Taschengeld in den Freiwilligendiensten oder die sogenannte Übungsleiterpauschale in ihrer Bemessung bereits einen Zuverdienst dar. Und schließlich betrifft die Frage nach der Monetarisierung des Engagements auch die arbeitsmarktpolitische (und die sozialpolitische) Kontroverse um den Niedriglohnsektor. Zusammenfassend erscheint es angezeigt, auch diesbezüglich über bundesweite und bereichsübergreifende Standards zu diskutieren.

3.4 Zum Siebten Altenbericht

Der Siebte Altenbericht „Sorge und Mitverantwortung in der Kommune – Aufbau und Sicherung zukunftsfähiger Gemeinschaften“¹⁵ umfasst auch konkrete Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Seniorenpolitik in den Kommunen. Ziel ist, der Vielfalt älter werdender Menschen gerecht zu werden und zu einer möglichst langen selbstständigen Lebensführung beitragen zu können.

Sowohl die AG „Übergänge gestalten“ als auch die AG „Bildung im und für das Alter“ des Runden Tisches Aktives Altern (RTAA) haben im Rahmen ihrer bisherigen Workshops und Fachgespräche empfohlen, kommunales Übergangsmanagement (vor allem mit Blick auf den Übergang vom Erwerbsleben in die nachberufliche Lebensphase) und Weiterbildung im Alter als Teil kommunaler Daseinsvorsorge zu verstehen und als solchen (weiter) zu entwickeln. Die Kommune ist der Ort, an dem eine zeitgemäße, den aktuellen Anforderungen des demografischen Wandels nachkommende Seniorenpolitik konkret umzusetzen ist.

Im Einklang hiermit sieht die Bundesregierung in ihrer Stellungnahme zum Siebten Altenbericht das Erfordernis, bundesweit verstärkt Altenhilfestrukturen zu planen sowie auf- und auszubauen, um eine bessere Abstimmung mit anderen Bereichen der Daseinsvorsorge zu ermöglichen. Durch bessere Koordinierung, Kooperationen und Vernetzungen können Sozialräume bedarfsgerecht gestaltet, stabile Sorgestrukturen geschaffen, generationenübergreifende Vorhaben gezielt umgesetzt und die gesellschaftliche Teilhabe älterer Menschen verbessert werden. Daher wird die Bundesregierung die Diskussion um erforderliche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Empfehlungen des Siebten Altenberichts anregen. Im Zuge dessen wird sie *„(...) diese seniorenpolitisch weitreichenden Themen in den vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend einge-*

bensphase gefördert werden sollten. Im Mittelpunkt stand dabei das bürgerschaftliche Engagement älterer Menschen, insbesondere in generationenübergreifenden Bereichen.

¹⁵ Download unter <https://www.siebter-altenbericht.de/> (zuletzt geprüft am 31.03.2017).

setzten Runden Tisch ‚Aktives Altern – Übergänge gestalten‘ einbringen und sie so in die Fachkreise und die Zivilgesellschaft tragen. Sie wird gemeinsam mit der Altenberichtscommission eine breite Debatte über die Sorge und Mitverantwortung in der Kommune anstoßen und so der Politik für ältere Menschen neue Impulse geben“ (Stellungnahme der Bundesregierung, S. VI).

Vor diesem Hintergrund hat die AG „Übergänge gestalten“ in Vorbereitung des Abschlussplenums des RTAA folgende Fragestellungen bearbeitet.

3.4.1 Gemeinschaftsaufgabe Daseinsvorsorge

Die Sachverständigenkommission fordert Bund und Länder dazu auf, die Handlungsspielräume und Kompetenzen der Kommunen im Bereich einer Politik mit älteren Menschen und für ältere Menschen auszubauen. Die Kommunen müssten in die Lage versetzt werden, ihrer Verantwortung für die regionale Daseinsvorsorge nachzukommen. Dazu macht sie verschiedene Vorschläge und betont, dass zeitlich begrenzte Projektfinanzierungen hier nicht helfen: In ihrer Empfehlung Nr. 40 (S. 293 explizit – implizit in einigen weiteren Empfehlungen, v. a. auch Nrn. 4–6, S. 285) schlägt die Kommission vor, die finanziellen Handlungsspielräume der Kommunen mit Hilfe eines „Daseinsvorsorgeprogramms von Bund und Ländern“ zu erweitern und benennt als Beispiel hierfür „eine neue Gemeinschaftsaufgabe Daseinsvorsorge für strukturschwache Kommunen“.

Halten Sie diese Überlegungen für zielführend oder können Sie sich andere geeignete Finanzierungsinstrumente vorstellen?

Die Grundidee, Daseinsvorsorge als Gemeinschaftsaufgabe im Grundgesetz zu verankern, wird von vielen Anwesenden der AG „Übergänge gestalten“ positiv aufgenommen. Grundsätzlich wird der „Paradigmenwechsel“ begrüßt, der Rolle der Kommune künftig einen höheren gestalterischen Stellenwert einzuräumen und dabei der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Kommunen Rechnung tragen zu können. Bund und Länder könnten in der Förderung entsprechend steuernd eingreifen.

In der fachpolitischen Diskussion um eine „Gemeinschaftsaufgabe Daseinsvorsorge“ wird es absehbar zuvorderst darum gehen, was konkret unter Daseinsvorsorge zu fassen ist. Letztlich läuft dies auf eine Festlegung von Pflichtaufgaben nicht nur im Rahmen der Altenhilfe bzw. Altenarbeit hinaus. Hier könnte bspw. ein „Leitgesetz zur Stärkung der Altenarbeit als kommunale Pflichtaufgabe“ hilfreich sein (s. 3.4.2).

Zentrales Ziel einer Gemeinschaftsaufgabe, so eine Feststellung der AG „Übergänge gestalten“, müsse die Schaffung und Finanzierung von Versorgungsstrukturen vor Ort (vgl. auch 3.4.2) sein. Das umfasst nicht nur Einrichtungen, sondern ebenso Personal und Kompetenzen. Demzufolge spricht sich die AG für die von der Altenberichtscommission vorgeschlagene neue Gemeinschaftsaufgabe „Daseinsvorsorge“ aus.

Dem Konfliktpotenzial, das in dem erforderlichen fachpolitischen Diskurs steckt, wenn es um Kompetenzzuschreibungen und die fachliche Ausrichtung geht, sollte mit einer bundesgesetzlichen Regelung zu Finanzierung und Planung begegnet werden, die Standards vorgibt. Auf diese Weise könne eine „neue Einheitlichkeit“ hergestellt werden, die auch regionalen

bzw. lokalen Disparitäten, auf die der Siebte Altenbericht aufmerksam macht, entgegenwirken kann: Ein solcher Gesetzesrahmen sollte für ein an die lokale Seniorenarbeit gebundenes Basisbudget sorgen, vor allem aber auch strukturschwachen Kommunen Rechnung tragen.

Zur Finanzierung sollten Finanzen aus Modellprojekten und -programmen von Bund und Ländern gebündelt werden. Als Beispiel wurden die Mehrgenerationenhäuser (MGH) als Infrastruktureinrichtung genannt, die sich in über zehn Jahren bundesweiter Erprobung als Knotenpunkte der generationen- und sektorenübergreifenden Entwicklung und Erbringung sowohl präventiver Leistungen kommunaler Daseinsvorsorge als auch professionell angebotener sozialer Dienste bewährt haben: Bislang werden die MGH über zeitlich befristete Modellprogramme finanziert.

3.4.2 Altenhilfestrukturen

Die Sachverständigenkommission fordert den Ausbau und die Verstetigung von „Altenhilfestrukturen“ sowie deren gesetzliche Flankierung. Sie schlägt in Empfehlung Nr. 45 (S. 294) ein Leitgesetz zur Stärkung einer Politik für ältere und mit älteren Menschen vor. Im Hinblick auf ein als notwendig erachtetes Quartiersmanagement sollen sektorenübergreifende Strukturen geschaffen werden, um ein leistungsfähiges und effizientes – und auf den Grundsätzen des Wohlfahrtspluralismus beruhenden – Unterstützungssystem zu schaffen.

Halten Sie diesen Vorschlag für geeignet, die Altenhilfeplanung im Sinne der älteren Menschen und auch der Kommunen voranzubringen? Wenn ja, wie könnten solche Strukturen rechtlich gestaltet werden?

Die AG „Übergänge gestalten“ begrüßt den Vorschlag der Sachverständigenkommission und stimmt für ein „Altenhilfestrukturengesetz“¹⁶. Damit sollen sektorenübergreifende Strukturen geschaffen werden, die ein leistungsfähiges und effizientes – auf den Grundsätzen des Wohlfahrtspluralismus beruhendes – Unterstützungssystem generieren sollen.

Die Forderung nach einer „Gemeinschaftsaufgabe Daseinsvorsorge“ und die nach der Implementierung und Verstetigung von Althilfestrukturen sind eng miteinander verknüpft. Zur bundesweiten Umsetzung beider Empfehlungen und um Disparitäten berücksichtigen zu können, ist es erforderlich, mit dem Leitgesetz eine kommunale Ämterstruktur vorzugeben.

Ein Althilfe- bzw. Althilfestrukturengesetz sollte sich **an der Jugendhilfe** sowie an den damit verbundenen und in SGB VIII geregelten Ansprüchen **orientieren** (z. B. § 11 SGB VIII Jugendarbeit). Hier werden Rechte der Kinder, Rechte der Eltern und Eingriffsmöglichkeiten des Staates festgeschrieben. Regulierung erfolgt über die unterschiedlichen Hilfearten, wobei nur individuelle Rechtsansprüche greifen. Ansprüche auf **(Pflege-)Beratung** sind zum Beispiel unumstritten (vgl. § 7a SGB XI), während die Verankerung von „Pflegestützpunkten“ in der Regelförderung eine größere Herausforderung darstellt. Anknüpfungspunkt hierfür ist

¹⁶ Im Sinne zeitgemäßer Altersbilder und um zu betonen, dass ältere Menschen sowohl als Umsorgte als auch als Sorgende zu sehen sind, ist es angezeigt, eher von „Althilfestrukturen“ als von „Althilfe“ zu sprechen.

§ 71 SGB XII Altenhilfe. Die Frage, ob ein neues, eigenes Sozialgesetzbuch für das Alter erforderlich ist, wird offen gelassen.

Es gilt, nicht nur auf das SGB VIII als Bezugsgröße zu rekurrieren, sondern bspw. auch die „Wächterfunktion des Staates“ in Altenarbeitsstrukturen zu berücksichtigen, etwa indem Gewalt in der Pflege analog zum Kinderschutz vorgebeugt wird.

Insbesondere die auf das Quartier ausgerichtete Perspektive findet positive Resonanz: Hier benötigen Care- und Case-Management Strukturen und von der Kommune koordinierte sektorenübergreifende Wohlfahrtsarrangements. Für die Kommunen bedeutet dies das Erfordernis einer „integrierten Sozialplanung“ (d. h., bereichs-/generationenübergreifend und möglichst sozialraumorientiert) sowie eine Anpassung bestehender Dienste auf das Handlungsfeld Altenhilfe/-arbeit, zum Beispiel den Allgemeinen Sozialen Dienst für dieses spezifische Handlungsfeld fortzubilden.

Sowohl mit Blick auf eine Gemeinschaftsaufgabe Daseinsvorsorge als auch auf die Implementierung und Verstetigung von Altenhilfe- bzw. Altenarbeitsstrukturen sind bereits vor Ort in den Gemeinden (Verfahren, Modelle) und ebenso auf Länderebene (Gesetze, Rahmen) gute Praxisbeispiele zu finden, an denen sich die Umsetzung beider Handlungsempfehlungen der Sachverständigenkommission orientieren kann. „Blaupausen“ für den Infrastrukturaufbau finden sich zum Beispiel in Pflege- und Wohnberatung sowie im Case-Management. Umgekehrt dürfen aus der herkömmlichen Praxis herausragende, gute Beispiele durch die Einführung eines Leitgesetzes nicht beeinträchtigt werden.

Angeraten ist grundsätzlich, Aushandlungs- und Kommunikationsprozesse zwischen Bund und Ländern sowie zwischen Ländern und Kommunen anzuregen.

3.4.3 Gesundheitliche Prävention

Die Sachverständigenkommission betont die Bedeutung der Kommunen im Bereich der gesundheitlichen Prävention. Sie fordert in Empfehlung Nr. 27 (S. 290), dass Angebote zu Gesundheitsförderung und Prävention in stärkerem Maße lebensweltorientiert gestaltet werden müssen. Dazu sei es erforderlich, dass u. a. Bildungs-, Sport- und ambulante Reha-Einrichtungen, Pflegedienste und auch die Hausärzte vor Ort enger kooperieren. Kommunen sollten regionale Gesundheits- und Pflegekonferenzen koordinieren und auch – gemeinsam mit den älteren Menschen – an der Verbesserung der gebauten und sozialen Umwelt mitarbeiten. Wenn so letztlich Kosten eingespart werden könnten, müssten die Kommunen allerdings auch von diesen Einsparungen selbst profitieren können.

Wie schätzen Sie die Rolle der Kommunen als Akteure in der Prävention ein? Sehen Sie verstärkte Mitwirkungsmöglichkeiten? Und wie kann gewährleistet werden, dass von Präventionsrenditen tatsächlich die Kommunen selbst profitieren und nicht nur die Kranken- und Pflegeversicherungen?

Gesundheit im Alter ist nicht ausschließlich eine Frage von Krankenhaus und Pflege, sondern beginnt vor Ort in der Kommune bereits im präventiven und ermöglichenden Bereich: zum Beispiel bei der Vermeidung von Stürzen durch barrierefreie bzw. -arme Quartiersgestaltung, der Ermöglichung von und Anregung zu Aktivitäten und gesundem Altern.

Entscheidende Faktoren für Teilhabe und besonders wichtig für das körperliche und seelische Wohlbefinden älterer Menschen sind Bewegung und soziale Kontakte. Eine zentrale Voraussetzung für eine selbstbestimmte Gestaltung eines Aktiven Alterns ist der Erhalt der eigenen Mobilität.

Die gesamte Gesellschaft und das Individuum „profitieren von aktiveren, gesünderen Alten“. Obschon mit Blick auf „Präventionsrenditen“ eine allzu einseitige Ökonomisierung vermieden werden sollte, könnten Maßnahmen im Handlungsfeld etwa auch bezüglich ihres „Social Return on Investment“ evaluiert werden.

Mit Blick auf den RTAA und seine Arbeitsgruppen ist zudem festzustellen, dass dieses Handlungsfeld auch die erforderliche Selbstverantwortung des Individuums einschließt. Aus dieser Warte werden auch Implikationen für andere Felder der Seniorenarbeit, insbesondere Bildung im und für das Alter, von Interesse.

Außerdem ist auch in Gestaltung und Weiterentwicklung dieses Handlungsfeldes die Partizipation älterer Menschen, zum Beispiel über Seniorenbeiräte oder andere Formen der Interessenvertretung älterer Menschen, zu stärken. Diese sind bspw. bei der (im weitesten Sinne barrierefreien und Zugänge öffnenden) Gestaltung des „Service-Betriebs öffentlicher Raum“, d. h., bei Quartiers- und Stadtgestaltung, einzubinden. Hinsichtlich Partizipation können auch andere Instrumente der Bürgerbeteiligung zur Anwendung kommen.

Hingewiesen wurde auch darauf zu prüfen, welche Rolle der öffentliche Gesundheitsdienst spielt, der vor allem in kreisfreien Städten (z. B. in Frankfurt a. M.) und (Land-)Kreisen von Bedeutung sein kann.

Der Argumentationslinie des Siebten Altenberichts folgend empfiehlt die AG „Übergänge gestalten“, gesundheitliche Prävention lebensweltorientiert (in Kitas, Schulen, Betrieben etc.¹⁷) und sozialraumorientiert aufzustellen. Erforderlich sind auch hierfür nachhaltige Strukturen, zugunsten derer auf befristete Projektförderung zu verzichten ist.

Angeregt wird, das Präventionsgesetz und den nationalen Präventionsrat verstärkt auf Sozialraumorientierung hin auszurichten. Entsprechend ist auch die in der Besetzung des nationalen Präventionsrats versammelte Expertise zu überprüfen und ggf. zu ergänzen.

Diskutiert wurde, ob bzw. inwieweit Kommunen bereits auf Mittel aus dem Präventionsgesetz zurückgreifen können. Mit dem Präventionsgesetz sollen in den Lebenswelten der Menschen (Betrieb, Kitas, Schulen, Pflegeeinrichtungen, Sozialräume in den Kommunen) gesundheitsfördernde und präventive Angebote gestärkt werden. Der Lebenswelt-Ansatz (Setting-Ansatz der WHO) ist eine Kernstrategie der gruppenbezogenen Gesundheitsförderung. Viele Kommunen bemühen sich um die Entwicklung integrierter kommunaler Strategien für Gesundheitsförderung und Prävention. Sie setzen dabei auf eine multiprofessionelle, übergreifende Zusammenarbeit in Form sogenannter Präventionsketten. Im Fokus stehen dabei aktuell

¹⁷ Vgl. hierzu auch die Website des Bundesgesundheitsministers Hermann Gröhe: <http://www.hermann-groehe.de/bundespolitik/diskussion-zum-pr%C3%A4ventionsgesetz> (zuletzt geprüft am 18.01.2017).

überwiegend Kinder und Jugendliche. Diese Zielgruppe ist leichter zu erreichen (Kita, Schule) als ältere Menschen in der Kommune ohne institutionelle Anbindung.

Gute Praxisbeispiele zur Orientierung bei der Weiterentwicklung gesundheitlicher Prävention vor Ort liefern Demenznetzwerke („Wer sich einschreibt, geht nicht verloren“) oder auch Pflege- und Wohnbegleitungen. Diesbezüglich müssen Ansprüche der Betroffenen offengelegt werden.

3.4.4 Datenlage

Die Sachverständigen kritisieren die Datenlage in der Raumbearbeitung, die aktuell überwiegend nur die Ebene der (Land-)Kreise und kreisfreien Städte abdeckt. Für die Gemeindeebene sind keine oder nur vereinzelt Daten aus Einzelforschungsprojekten verfügbar. Mit Empfehlung Nr. 19 (S. 288) wird gefordert, dass Bund und Länder die Entwicklung eines Indikatoren-Systems vorantreiben sollen, das ein langfristiges Monitoring auf kleinräumiger Ebene (= Quartier/Gemeinde/Gemeindeteile) möglich macht.

Halten Sie diese Erhebung für geboten und wenn ja, welche Indikatoren sind hier besonders wichtig?

Die AG „Übergänge gestalten“ hält eine gesicherte Datenlage zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen des Siebten Altenberichts für unbedingt geboten. Von der AG wird dies als zentrale Forderung ans abschließende Plenum empfohlen.

Erforderliche Daten liegen indes nur bis zur Ebene der kreisfreien Städte und Landkreise (NUTS 3) verlässlich vor. Es wurde diskutiert, wie kleinräumigere Einheiten in Deutschland erfassbar gemacht werden können und welche Indikatoren benötigt werden. Die kleinsten verfügbaren Einheiten wie Schul- und Wahlbezirke oder Postleitzahlen erscheinen hierfür keine geeigneten Einheiten zu liefern.

4 Anhang: Diskussionspapier der AG „Übergänge gestalten“ zum Siebten Altenbericht

Auf der Sondersitzung der AG „Übergänge gestalten“ zum Siebten Altenbericht am 23. November 2016 wurde vereinbart, dass Ende Januar 2017 eine Redaktionsgruppe zusammenfinden soll, die auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Sondersitzung ein Diskussionspapier für die abschließende Sitzung der AG am 10. März 2017 zusammenstellen soll. Bei dieser Gelegenheit sollten auch ergänzende Aspekte bearbeitet werden können. Nachfolgend das Diskussionspapier, das am 28. Januar 2017 von Prof. Jutta M. Bott, Jens-Peter Kruse und Ursula Woltering erstellt und von der AG „Übergänge gestalten“ auf ihrer 5. Sitzung am 10. März 2017 diskutiert, überarbeitet und abgenommen wurde:

Der Runde Tisch Aktives Altern (RTAA) steht hinter den zentralen Empfehlungen der 7. Altenberichtscommission. Wesentlich für die Umsetzung der inhaltlichen Forderungen ist die Stärkung der Kommunen, insbesondere ihre Ausstattung mit den erforderlichen Strukturen, Kompetenzen und Ressourcen.

Daher erwartet der RTAA, dass Bund, Länder und Kommunen in einem gemeinsamen Aushandlungsprozess ein entsprechendes Programm zur Weiterentwicklung der kommunalen Daseinsvorsorge erarbeiten und verwirklichen. Die gesetzlichen Rahmungen sind vorzunehmen. Zielführend ist eine partizipative, sozialraumorientierte, intersektorale Sozial- und Gesundheitspolitik.

Der RTAA legt besonderen Wert auf die folgenden Kernaussagen:

1. Eine zeitgemäße Seniorenpolitik muss die Ungleichheit der Lebenslagen und die Heterogenität des Alters berücksichtigen und Benachteiligungen entgegenwirken.
2. Sorgeübernahme und Mitverantwortung in der Kommune und eine Stärkung der Zivilgesellschaft setzen neben einer lokalen Netzwerkarbeit auch eine aktivere und verlässlichere Engagementförderung voraus.
3. In einer Gesellschaft des langen Lebens kommt aus Sicht des RTAA der gesundheitlichen Prävention und dem Breitensport eine wachsende Bedeutung zu. Der RTAA sieht die Kommunen zukünftig stärker in der Verantwortung, unter Einbeziehung aller relevanten gesellschaftlichen Kräfte vor Ort integrierte Gesundheitskonzepte zu entwickeln und umzusetzen.
4. Als konkrete Maßnahme schlägt der RTAA vor, das Care- und Casemanagement für hilfe- und pflegebedürftige Menschen in die Hand der Kommunen zu geben und aus Mitteln der Pflegekassen mitzufinanzieren.
5. Der RTAA fordert Wohnungswirtschaft und Kommunen auf, das selbstbestimmte Wohnen im Alter im vertrauten Umfeld zu ermöglichen. Um dies zu erreichen müssen die Förderprogramme von Land und Bund an guten Beispielen, wie sie aus dem Programm

Soziale Stadt bekannt sind, ausgerichtet werden. Hierzu muss verstärkt eine barrierefreie Quartiersgestaltung umgesetzt werden und der Einsatz von AAL¹⁸ allen zugänglich sein.

6. Die Kommunen benötigen zur Umsetzung einer sozialraumorientierten Seniorenpolitik ein umfangreiches einheitliches Datensystem zu relevanten Lebenslagen im Alter in den Dörfern und Quartieren. Damit werden die lokale Steuerung der Seniorenpolitik, der bundesweite Vergleich von Lebensverhältnissen im Alter und die interkommunale Zusammenarbeit erleichtert.

¹⁸ Die Abkürzung steht für „Ambient Assisted Living“ was ins Deutsche mit „Altersgerechte Assistenzsysteme für ein selbstbestimmtes Leben“ übersetzt wird.