

## Kurzbericht: Regionale Entwicklungsstrategien im demografischen Wandel. Das Beispiel Skellefteå (Schweden)

„Wie kann ein zukunftsorientiertes betriebliches Kompetenzmanagement effizient mit regionalen, akteursübergreifenden Aktivitäten (z.B. in Netzwerkkooperationen) verschränkt werden?“ Dies ist eine der zentralen Forschungsfragen des Projekts *rebeke*. Mit dem demografischen Wandel und neuen Engpasskonstellationen auf den Arbeitsmärkten entstehen dringliche Herausforderungen an das Kompetenzmanagement – nicht nur in verschiedenen Regionen der Bundesrepublik, sondern darüber hinaus in unterschiedlichen europäischen Ländern. *rebeke* identifiziert daher innovative Praktiken in europäischen „Modell-Regionen“ und fragt, welche Anregungen diese Beispiele für eine Verflechtung von betrieblichem und regionalem Kompetenzmanagement in Deutschland bieten.

Im Frühsommer 2016 besuchten daher zwei Wissenschaftler der FSU die schwedische Partnerregion Skellefteå, um die dortigen Initiativen zu untersuchen und Anschlussmöglichkeiten für den konkreten Forschungs- und Handlungskontext in Ostthüringen zu eruieren. Ein umfangreiches Programm beinhaltete Experteninterviews und Gruppendiskussionen mit Vertreter\_innen der lokalen Verwaltung, der Politik, der Arbeitsverwaltung, der Wirtschaftsförderung sowie mit Akteur\_innen im Bildungssystem und in der Flüchtlingsintegration.

**Eine ausführliche Analyse der Aktivitäten in Skellefteå unter besonderer Berücksichtigung der Felder Flucht und Migrationspolitik werden wir im Rahmen des Projekts vornehmen und der Öffentlichkeit zugänglich machen.**

### Die demografische Herausforderung für Skellefteå

Die Stadt Skellefteå hat aktuell ca. 36.000 Einwohner\_innen und liegt rund 700 km nördlich von Stockholm. Sie ist das Zentrum der gleichnamigen Gemeinde mit derzeit ca. 72.000 (1995: 75.400) Einwohner\_innen. Mit rund zehn Einwohnern pro Quadratkilometer (Thüringen: 134) ist die Gemeinde nur dünn besiedelt.

Die Hauptwirtschaftszweige der Gemeinde sind der Bergbau, die Forstwirtschaft, die Elektrizitätsgewinnung (Wasserkraft) und der Tourismus. Auch der öffentliche Dienst ist hoch entwickelt und beschäftigt rund 8.000 Menschen. Zudem ist es seit den 1990ern gelungen, ITK-Unternehmen anzusiedeln. Der demografische Wandel manifestiert sich in verschiedenen Herausforderungen:

- Bevölkerung, Wirtschaft und Bildungsinstitutionen konzentrieren sich in Schweden in den expandierenden Ballungsräumen im Süden des Landes. Diese Räume entwickeln eine starke Sogwirkung, besonders für junge, gut qualifizierte Menschen.
- Parallel zur Binnenmigration innerhalb Schwedens in die südlichen Metropolen ist es innerhalb der Gemeinde selbst eine Bewegung von den ländlichen Räumen in die Stadt Skellefteå zu beobachten.
- Im Ergebnis sind die Einwohnerzahlen der Gemeinde gesunken, die Altersstruktur offenbart eine zunehmende Alterung der Bevölkerung. Das Erwerbspersonenpotenzial sinkt.
- Schrumpfung und Alterung führen bereits heute zu Fachkräftengpässen in verschiedenen Branchen, besonders ausgeprägt im Bereich Erziehung und Sorge, aber auch im Bereich industrieller Tätigkeiten und kommunaler Verwaltung. Sinkende Bevölkerungszahlen haben

einen negativen Effekt auf das regionale Steueraufkommen, während gleichzeitig die Aufwendungen für soziale Infrastrukturen, insbesondere im Sorgebereich für die stark alternde Bevölkerung, steigen.

## Das Programm: Skellefteå 2030

Mit dem Programm Skellefteå 2030 verfolgt die Kommune das Ziel, die Bevölkerungszahl bis zum Jahr 2030 um 8.000 Menschen, auf dann 80.000 Einwohner\_innen, zu steigern. Das Ziel ist, einer Schrumpfungsspirale aus sinkender Bevölkerungszahl, nachlassender wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, reduziertem Steueraufkommen, dem Rückbau öffentlicher Leistungen und regionalem Attraktivitätsverlust präventiv entgegenzuwirken.

Skellefteå 2030 ist ein integriertes, von einer breiten Akteurskonstellation getragenes Programm, wesentliche Promotoren sind Politik und Kommunalverwaltung. Es verzahnt Initiativen in verschiedenen Gestaltungs- und Politikfeldern und soll die demografischen Effekten abmildern, indem die Attraktivität von Skellefteå für Menschen und Wirtschaft systematisch erhöht wird. Skellefteå 2030 gründet auf den folgenden Kernideen:

### ***Intensive Beteiligung der Bürger\_innen***

Der demografische Wandel und seine Folgen sind in Skellefteå nicht nur in kleinen Expert\_innenkreisen Thema, sondern im öffentlichen Bewusstsein in hohem Maße präsent. Den maßgeblichen Treibern des Programms in Verwaltung und Politik ist es gelungen, in der Bevölkerung ein Problembewusstsein zu schaffen, indem die zukünftigen, multiplen Negativeffekte der demografischen Prozesse offen kommuniziert werden. An die Bevölkerung erging der Appell, sich aktiv in die Entwicklung und Realisierung eines Programms einzubringen. Kernfrage war: „Was muss in Skellefteå geschehen, damit die Gemeinde lebenswert für alle ist, wie wollen wir in Skellefteå zukünftig leben?“ Methodisch wurden Beteiligung und Aktivierung der Einwohner\_innen über einen, in Breite und Intensität in Schweden einzigartigen, Bürgerdialog realisiert. Tausende von Menschen engagierten sich in Diskussionen, Arbeitsgruppen, Ausstellungen und Ideensammlungen. Es wurden mehr als 10.000 Vorschläge entwickelt. Die Bürger\_innen konnten sich um staatliche Förderung bewerben, um die Realisierung von Ideen zu ermöglichen. Voraussetzung für den Erfolg des Beteiligungsprozesses war, dass die Kommune die Ressourcen für die professionell moderierten Beteiligungsprozesse genauso aufbringen konnte wie für die systematische Verdichtung und Zuspitzung der Ergebnisse. In einem dialogischen Prozess wurden die kondensierten Ergebnisse als Kernbestandteile der Programms Skellefteå 2030 dann in die Öffentlichkeit zurück gespiegelt, und regionale Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und zivilgesellschaftliche Institutionen wurden systematisch in die konkrete Projektentwicklung einbezogen.

### ***Nachhaltige Regionalentwicklung - eine lebenswerte Gemeinde für alle***

Das Programm Skellefteå 2030 zielt auf die Steigerung der Lebensqualität um die Attraktivität der Gemeinde zu erhöhen. Die Lebensqualität wird einerseits durch ökologische Faktoren bestimmt, Emissionsreduzierung und erneuerbare Energien, nachhaltige, nutzergruppenspezifische Verkehrsentwicklungsprogramme und frühzeitige Anpassungen an die Effekte des Klimawandels stehen hier im Mittelpunkt.

Gleichzeitig werden Bemühungen vorangetrieben, die Gemeinde, die in der Vergangenheit stark durch industrielle, männliche geprägte Kulturen geprägt war, für alle Bevölkerungsgruppen „bewohnbar“ zu machen. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf Frauen, Familien, Jugend und Migrant\_innen. Die Stadt als öffentlicher Raum soll für diese Gruppen an Attraktivität gewinnen, dazu sollen Freizeitmöglichkeiten weiterentwickelt werden und Orte der Kommunikation gestärkt

werden. Zu diesem Zweck entsteht ein neues Kultur- und Veranstaltungszentrum im Stadtkern. Umfassende Investitionen der Kommune fließen zudem in den Wohnungsneubau, der auf einem angespannten Wohnungsmarkt notwendig ist, um die Aufnahmefähigkeit der Gemeinde zu erhöhen und es allen sozialen Gruppen zu ermöglichen, sich in Skellefteå niederzulassen.

### ***Soziale Infrastrukturen und Bildung***

Um das Programmziel eines Bevölkerungswachstums um 8.000 Personen bis zum Jahr 2030 zu erreichen, unternimmt die Kommune massive Bildungsinvestitionen. Sie baut das Bildungssystem angesichts der Schrumpfungsprozesse der letzten Jahre und veränderter Altersstrukturen nicht zurück, sondern investiert in die Qualität der Bildung. Die These, dass regionale Attraktivität ganz wesentlich auch von Zugangsmöglichkeiten zu und der Qualität von (vor-)schulischer Bildung abhängt, wurde in den Bürgerdialogen immer wieder bestätigt. Chancengleichheit, die Beschäftigung hochqualifizierter Pädagog\_innen sowie das Thema Inklusion (auch von Migrant\_innen und Geflüchteten) stehen im Mittelpunkt der Bemühungen. Angesichts der wirtschaftlichen Entwicklungstrends (Stichworte: transnationale Produktion, Digitalisierung von Arbeit, Wissensgesellschaft) besteht ein explizites Ziel darin, die künftigen Qualifikations- und Kompetenzbedarfe der Wirtschaft stärker mit schulischen Bildungsinhalten zu koppeln. Das Schulsystem soll explizit das Interesse der Schüler\_innen für Technik, Wissenschaft und die Gesundheitswirtschaft fördern; ein Technikzentrum soll dieses Ziel unterstützen.

Angesichts der alternden Belegschaften besitzt auch die Versorgung mit qualitativ guten Gesundheits- und Pflegeleistungen ein stets wachsendes Gewicht für die regionale Attraktivität. Eine besondere Herausforderung besteht darin, auch den Bewohnern in ländlich-schrumpfenden Gebieten den Zugang zu sozialen Infrastrukturen zu erhalten, ggf. durch Maßnahmen, die die Stadt Skellefteå auch aus diesen Regionen leichter zugänglich machen.

### ***Wettbewerbsfähige Wirtschaft***

Die Strategie Skellefteå 2030 umfasst ein Maßnahmenbündel, das Prozesse der wirtschaftlichen Diversifizierung in der Region vorantreiben soll. Sie fördert insbesondere Anstrengungen der Wirtschaft, Produkte und Dienstleistungen für die Megatrends gesellschaftlicher Entwicklung zu entwickeln (Urbanisierung, nachhaltiges Wirtschaften, Digitalisierung). Die Kommune entwickelt in Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen das lokale Innovationssystem weiter, unterstützt die Entwicklung von spezialisierter Hochtechnologie, fördert Exportanstrengungen und ergreift adäquate arbeitsmarktpolitische Initiativen. Infrastrukturelle Maßnahmen und Förderprogramme richten sich insbesondere an Start-Up Unternehmen und Hochschulabsolvent\_innen.

### ***Flüchtlingsintegration***

Die Zielstellung des Projekts Skellefteå 2030, nämlich eine deutliche Steigerung der Bevölkerung bis zum Jahre 2030, wird sich ohne die Integration von Migrant\_innen und Geflüchteten nicht realisieren lassen. Einhellig wird dieser Personenkreis daher von den maßgeblichen Akteuren in Verwaltung, Politik und Wirtschaft als zentrale Ressource begriffen, die es zu entwickeln gilt, wenn die demografische Dynamik wirklich umgekehrt werden soll. Die Aufnahme geflüchteter Personen ist kein eigenständiger Programmpunkt von Skellefteå 2030, sie stellt aber aktuell ein höchst bedeutsames Politikfeld dar. Die Gemeinde verfügt über eine lange Erfahrung in der Integration von Geflüchteten. Erfolgreiche spezifische Programme zur Aufnahme und Betreuung unbegleiteter Jugendlicher existieren bereits seit den 1980er Jahren. Angesichts der im vergangenen Jahr stark gestiegenen Zahl Schutzsuchender bedarf es nun nach Aussagen der Verantwortlichen weiterer Anstrengungen und Maßnahmen. Die Integration der Geflüchteten in schulische Bildungseinrichtungen mittels differenzierter Programme, Maßnahmen zum Spracherwerb,

Kompetenzerwerb für ältere Geflüchtete, Kompetenzevaluation, Ausbau der Vermittlung in die Wirtschaft und der Unterbringungsmöglichkeiten sind zentrale Handlungsfelder.

## Fazit

Skellefteå 2030 stellt ein integriertes und zukunftsorientiertes Programm dar, das darauf zielt, Negativwirkungen der demografischen Entwicklung frühzeitig zu begegnen. Eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure kooperiert zu diesem Zweck auf verschiedenen Handlungsfeldern: die Projektinitiativen reichen von der Stadtplanung über die Kultur-, Wohnungs- und Arbeitsmarktpolitik bis hin zur Bildungspolitik.

Die regionale demografische Entwicklung gilt den Akteuren in Skellefteå nicht als Faktum, auf welches nur durch Anpassung und Rückbau reagiert werden kann. Vielmehr wird Gesellschaft als gestaltbar begriffen - dem demografischen Wandel kann durch prospektiv orientiertes Handeln begegnet werden. Skellefteå 2030 wird allerdings unter bestimmten Bedingungen realisiert: die Verwaltung verfügt über Kompetenzen, die eine umfassende, partizipative Strategieentwicklung und deren praktische Umsetzung erlauben. Ohne die Verwaltung als starkem, koordinierendem Zentrum und ein hohes Maß an politischer Stabilität und Kontinuität in der Gemeinde sind partizipativ orientierte Prozesse und die Kooperation in komplexen Akteurskonstellationen schwierig zu reproduzieren. Und natürlich erfordert die Strategie, durch die Gestaltung exzellenter öffentlicher Leistungen (Bildung, Kultur, Verkehr, Wohnen) und die Entwicklung einer inklusiven Gesellschaft die regionale Attraktivität so zu steigern, dass demografische Effekte neutralisiert werden können, einen hohen materiellen und personalen Ressourcenaufwand. Die Kommune hat entsprechend ihre Investitionen in den genannten Bereichen massiv erhöht. Die Differenzen zur aktuellen politischen Prioritätensetzung in Deutschland sind augenfällig.