

DAS SCHICKSALSJAHRZEHT

# ZUKUNFTSSTUDIE RAG-STIFTUNG

Impulse für die Zukunft des Ruhrgebiets  
und zusätzlicher Blick auf das Saarland

/// GLÜCK AUF  
ZUKUNFT

**RAG**  
STIFTUNG



Internationale Delphi-Studie zur Zukunft des  
Ruhrgebiets und zusätzlicher Blick  
auf die ehemalige Bergbauregion im Saarland

Betrachtungszeitraum 2015 – 2025

# INHALT

	<b>GRUSSWORT DR. WERNER MÜLLER</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>7 ZUKUNFTSTHESEN ZUR ERNEUERUNG DES RUHRGEBIETS</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>DIE ERGEBNISSE IM EINZELNEN</b>	
	2.1 Einführung	<u>32</u>
	2.2 Kapitel Wirtschaft	<u>34</u>
	2.3 Kapitel Politik	<u>68</u>
	2.4 Kapitel Gesellschaft	<u>90</u>
	2.5 Kapitel Bildung	<u>110</u>
<b>3</b>	<b>FOKUS BILDUNG</b>	
	3.1 Einführung	<u>120</u>
	3.2 Thesen Bildung	<u>126</u>
<b>4</b>	<b>METHODIK UND MEGATRENDS</b>	
	4.1 Einführung	<u>144</u>
	4.2 Megatrends	<u>150</u>
<b>5</b>	<b>DIE BETEILIGTEN</b>	
	5.1 Die Experten	<u>158</u>
	5.2 Der wissenschaftliche Beirat	<u>161</u>
<b>6</b>	<b>BLICK AUF DAS SAARLAND</b>	
	6.1 Das Saarland	<u>164</u>
	6.2 Die Experten	<u>180</u>
<b>7</b>	<b>QUELLENVERZEICHNIS</b>	<b>182</b>
<b>8</b>	<b>IMPRESSUM</b>	<b>186</b>

//

# **DIE AUFGABE LAUTET, DAS RUHRGEBIET UND DAS SAARLAND ALS LEBENSWERTE, ATTRAKTIVE REGIONEN ZU ERHALTEN**

//

Wir bewegen uns in Zeiten eines einschneidenden globalen Wandels. Phänomene wie Globalisierung, Digitalisierung und Ökologisierung beschleunigen nicht nur Veränderungen in der Wirtschaft, sie verändern auch Lebensräume von Menschen. Damit stellt sich die Frage nach der Attraktivität und Aufstellung von Ballungsräumen neu. Anlass genug, sich mit den Chancen und Risiken des Wandels im Ruhrgebiet erneut und umfassend auseinanderzusetzen.

Es kommt hinzu: Das Ende des Steinkohlenbergbaus ist eine Zäsur für die Menschen im Ruhrgebiet und an der Saar. Eine erfolgreiche Ära der Industriegeschichte geht endgültig zu Ende. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft haben in den vergangenen Jahrzehnten große Kraftanstrengungen unternommen, den Strukturwandel an der Ruhr und an der Saar sozial zu gestalten.

## **DIE MENSCHEN BRAUCHEN PERSPEKTIVEN FÜR IHRE INDIVIDUELLE ZUKUNFT**

Das Versprechen „Niemand fällt ins Bergfreie“ wurde hunderttausendfach eingelöst. Wir haben gezeigt, dass es möglich ist, die Zahl der Mitarbeiter des Steinkohlenbergbaus stetig abzubauen, ohne soziale Dambrüche herbeizuführen. Das ist ein großer Erfolg. An anderen Stellen tritt das Ruhrgebiet jedoch noch auf der Stelle. Es nutzt die Potenziale noch ungenügend, über die es zweifelsohne verfügt. Neue Branchen sind entstanden, bislang aber ohne so viel Kraft zu entfalten, die Arbeitsplatzverluste im Bergbau, bei dessen Zulieferern und anderen Schlüsselindustrien zu kompensieren. Im Revier findet sich die dichteste Hochschullandschaft Deutschlands, ein Übergang dieses Wissens in die regionale Wirtschaft findet aber kaum statt. Oder, ganz nah an der Lebenswelt der Menschen: In den meisten deutschen Ballungsgebieten ächzen die Menschen über hohe Mieten, während es im Ruhrgebiet noch überall bezahlbaren Wohnraum gibt.

Trotzdem ziehen die Menschen lieber in die teuren Metropolen. Denn die Wahrnehmung des Reviers als Region, die den Rückzug von Kohle und Stahl noch nicht verdaut hat, sowie der angekratzte Ruf seiner Städte verhindern Zuzug. Was diese Beispiele sagen: Gerade junge Menschen brauchen Perspektiven für ihre individuelle Zukunft und verlangen Lebensqualität. Andere Ballungsräume sind hier gegenüber dem Ruhrgebiet anscheinend im Vorteil.

Mit der sozialen Abfederung wegfallender Arbeitsplätze allein ist es folglich nicht getan, damit endet die Verantwortung nicht. Die Aufgabe lautet vielmehr, das Ruhrgebiet und das Saarland als lebenswerte, attraktive Regionen zu erhalten. Aus der Verantwortung für die weitere Entwicklung der Bergbauregionen und vor dem Hintergrund ihrer eigenen Wurzeln fühlt sich die RAG-Stiftung in besonderer Weise gefordert und verpflichtet.

Zwar haben die Ewigkeitsaufgaben für uns absolute Priorität. Aber die RAG-Stiftung sieht sich darüber hinaus in der Pflicht, der Erneuerung im Revier und an der Saar mit dem Auslaufen des deutschen Steinkohlenbergbaus Ende 2018 neue, starke Impulse zu geben. An dieser Transformation müssen alle gesellschaftlichen Kräfte gemeinsam arbeiten. Wir als RAG-Stiftung werden aber auch unmittelbar mit eigenen Ideen und Projekten daran mitwirken. Mit der vorliegenden Zukunftsstudie sprechen wir nicht nur Handlungsempfehlungen für die Zukunftsgestaltung der ehemaligen Bergbauregionen aus, sie dient in den nächsten Jahren zugleich als konzeptioneller Rahmen für das Handeln der RAG-Stiftung selbst.

### EIN KONZEPTIONELLER RAHMEN FÜR DAS HANDELN DER RAG-STIFTUNG IN DEN NÄCHSTEN JAHREN

Mit der Zukunftsstudie der RAG-Stiftung bieten wir Impulse und Anstöße für die Erneuerung des Ruhrgebiets. Die Untersuchung zeigt anhand von 7 Zukunftsthesen Wege auf, die Ruhrregion auf mutige Weise in den Bereichen Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Bildung zu erneuern. Ähnliches gilt für die Entwicklung des Saarlandes.

Das Besondere der Studie ist ihre Perspektive: Sie geht nicht von lokalen Gegebenheiten aus, sondern stellt zunächst die Trends der Umwälzungen in industriellen Ballungsräumen weltweit heraus. Erst dann trifft sie Ableitungen für das Ruhrgebiet und markiert Entwicklungslinien.

Mein Dank gilt allen beteiligten Experten, die mit ihren Einschätzungen einen unverstellten Blick auf das Ruhrgebiet liefern. Ihre Zukunftsprojektionen sind spannend und mutig. Zugleich stimmen sie hoffnungsvoll, dass das Ruhrgebiet seinen Weg machen wird.

Ein wichtiger Schritt dazu ist eine intensive Debatte um die Zukunft der ehemaligen Bergbauregionen, die wir mit unserer Zukunftsstudie anregen möchten. Gerne bringen wir unser Wissen um diese Regionen in die Debatte ein und stellen unsere Ideen und Konzepte zur Diskussion. Die RAG-Stiftung verfolgt das Ziel, einen Beitrag zu leisten, um die Zukunftsperspektiven der Menschen an der Ruhr und an der Saar nachhaltig zu verbessern. Ich freue mich über alle, die mit uns dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen.

*Werner Müller*

**Dr. Werner Müller**

**Vorsitzender des Vorstands der RAG-Stiftung**

# 1

# 7 ZUKUNFTSTHESEN

# 7 ZUKUNFTSTHESEN FÜR EINE MUTIGE ERNEUERUNG DES RUHRGEBIETS

Die folgenden 7 Zukunftsthese spitzen die Erkenntnisse der Zukunftsstudie der RAG-Stiftung für die künftige Entwicklung des Ruhrgebiets zu und zeigen Handlungsoptionen auf. Damit will die RAG-Stiftung eine öffentliche Debatte über die Erneuerung des Reviers anstoßen. Darüber hinaus dienen die Erkenntnisse dazu, der RAG-Stiftung einen Handlungsrahmen zu setzen, innerhalb dessen sie Projekte eigenverantwortlich oder in Kooperation mit tragenden Ruhrgebietsinstitutionen umsetzt.

Die Zukunftsthese wurden aus den Ergebnissen mehrerer Einzelthesen der Themenfelder Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Bildung abgeleitet. Sie fußen dabei besonders auf Thesen, die in Wechselwirkung zu anderen stehen und eine neue Perspektive auf ein Thema eröffnen. Die Einzelthesen sind in den Kapiteln 2 und 3 des Studienbands nachzulesen.

## 01

DIE NÄCHSTEN 10 JAHRE ENTSCHEIDEN!

Das Ruhrgebiet steht vor einem Schicksalsjahrzehnt: Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel, soziale Polarisierung und große Integrationsaufgaben setzen das Ruhrgebiet unter massiven Handlungsdruck, um als Region im internationalen Wettbewerb zu bestehen.

## 02

NUR KOOPERATION ENTFALDET VITALITÄT IM REVIER!

Die anhaltende Konkurrenz der Städte lähmt das Ruhrgebiet. Sie muss endlich überwunden werden. Nur bei arbeitsteiliger Kooperation der Städte und einem gleichzeitigen Auftreten als wahrnehmbare Einheit erlangt das „Revier“ die Stärke und Vitalität, um im Wettbewerb der Regionen – national wie international – bestehen zu können.

## 03

PROSPERITÄT BRAUCHT EINWANDERUNG!

Einwanderung und Integration können der Überalterung und Entleerung entgegenwirken und die Region wirtschaftlich beleben.

## 04

DAS RUHRGEBIET: DIE ADRESSE DER JUNGEN GENERATION!

Das Ruhrgebiet muss sich als junge Region präsentieren, dann wachsen Attraktivität und Anziehungskraft.

## 05

STRAHLKRAFT DURCH TRADITION UND MODERNE!

Das Ruhrgebiet braucht für seine Strahlkraft ein zukunftsgerichtetes Leitbild und ein Erscheinungsbild, das die vergangenheitsbezogene Symbolik von Kohle und Stahl kontrastiert.

## 06

VITALE BILDUNGSLANDSCHAFT FÜR SOZIALE STABILITÄT!

Bildung wirkt sozialer Desintegration nach innen entgegen und erhöht die Attraktivität nach außen. Dafür braucht das Ruhrgebiet in der Bildungslandschaft Spitze wie Breite.

## 07

REINDUSTRIALISIERUNG NUR MIT DIGITALISIERUNG!

Die Digitalisierung revolutioniert die gesamte Wirtschaft und eröffnet gleichzeitig neue Marktchancen für ganze Regionen. Mit seiner gewaltigen industriellen Erfahrung und seiner großen Kompetenz im Strukturwandel kann das Ruhrgebiet diese Revolution für eine neue wirtschaftliche Blüte nutzen und wieder eine führende Wirtschaftsregion werden.

# 01

## **DIE NÄCHSTEN 10 JAHRE ENTSCHEIDEN!**

**Das Ruhrgebiet steht vor einem Schicksalsjahrzehnt: Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel, soziale Polarisierung und große Integrationsaufgaben setzen das Ruhrgebiet unter massiven Handlungsdruck, um als Region im internationalen Wettbewerb zu bestehen.**

Die Schere zwischen prosperierenden und wirtschaftsschwachen Ballungsräumen wird sich in den nächsten 10 Jahren weiter öffnen; gleichzeitig beschleunigt sich die Globalisierung. Dabei bestimmen mehrere Megatrends die Entwicklung von Ballungsräumen und wirken mit immer größerer Wucht auf die Regionen ein. Die nächste Dekade wird deswegen zum Schicksalsjahrzehnt des Ruhrgebiets.

Demografischer Wandel, Digitalisierung und nicht zuletzt wachsende soziale Gegensätze und große Integrationsaufgaben setzen das sich im anhaltenden Strukturwandel befindende Ruhrgebiet ebenso wie vergleichbare Ballungsräume unter massiven Handlungsdruck. Die Bewältigung dieser Herausforderungen entscheidet darüber, ob sich das „Revier“ im nationalen und internationalen Wettbewerb der Ballungsräume behaupten und seinen Bürgern eine attraktive und lebenswerte Perspektive bieten kann.

→ Thesen 01, 02, 03, 08, 10, 45, 48, 51, 52

## 02

### **NUR KOOPERATION ENTFALDET VITALITÄT IM REVIER!**

**Die anhaltende Konkurrenz der Städte lähmt das Ruhrgebiet. Sie muss endlich überwunden werden. Nur bei arbeitsteiliger Kooperation der Städte und einem gleichzeitigen Auftreten als wahrnehmbare Einheit erlangt das „Revier“ die Stärke und Vitalität, um im Wettbewerb der Regionen – national wie international – bestehen zu können.**

**Moderne polyzentrische Ballungsräume sind attraktiv und wirtschaftsstarke, wenn ihre Städte kooperieren und nicht konkurrieren. Der Wettbewerb der Städte im Ruhrgebiet hat in der prosperierenden Vergangenheit zu Wachstum und Wohlstand des „Reviere“ beigetragen. Mit wachsender globaler Verflechtung wird der Wettbewerb jedoch auf der Ebene von Ballungsräumen ausgetragen.**

**Nur wenn das Ruhrgebiet in Zukunft die kompetitive Polyzentrik zugunsten einer Kooperation der Städte überwindet, wird das „Revier“ im Wettbewerb der Regionen eine Perspektive haben. Eine arbeitsteilige Organisation von Verwaltungsaufgaben, gesellschaftliches Teaming aller Akteure sowie das Teilen von Wissen innerhalb des Reviere über erfolgreiche Projekte sind konkrete Ansätze. Sie tragen dazu bei, die Region nicht nur im Inneren zu festigen, sondern ihr auch Strahlkraft nach außen zu verleihen.**

→ Thesen 30, 34, 39, 40, 42

## 03

## PROSPERITÄT BRAUCHT EINWANDERUNG!

Einwanderung und Integration  
können der Überalterung  
und Entleerung entgegenwirken  
und die Region  
wirtschaftlich beleben.

Insbesondere wenn Zuwanderer mit guten beruflichen Qualifikationen oder durch hochwertige Bildungs- und Ausbildungsangebote schnell in den Arbeitsmarkt integriert werden können, ist Einwanderung eine Bereicherung für alternde Gesellschaften. Bei der Ansiedlung der Neuimmigrierten können beispielsweise gezielt entwickelte Enklaven Orientierung geben und schaffen durch ihre Offenheit gegenüber anderen gesellschaftlichen Gruppen die Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration. Einwanderung kann die Negativeffekte des demografischen Wandels maßgeblich ausgleichen.

Das Ruhrgebiet muss Einwanderung und Integration als Produktivfaktoren nutzen, um in Zukunft Prosperität zu ermöglichen. Die Verantwortlichen der Region sind dazu aufgerufen, ihre administrativen Spielräume konsequent und kreativ auszuschöpfen. Die Entscheidungsträger der Region müssen gleichzeitig darauf hinwirken, dass Integration ganz oben auf die Agenda von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gesetzt wird.

→ Thesen 45, 46, 47, 48

# 04

## **DAS RUHRGEBIET: DIE ADRESSE DER JUNGEN GENERATION!**

**Das Ruhrgebiet  
muss sich als junge Region  
präsentieren, dann  
wachsen Attraktivität und  
Anziehungskraft.**

Die Stimme der jungen Generation muss bei politischen Entscheidungen mehr Gehör finden. Das stärkt die Wahrnehmung als junge Region und sorgt für zusätzliche Anziehungskraft weit über die Region hinaus.

Nur wenn es gelingt, mit Angeboten speziell für junge Familien und Berufseinsteiger zu überzeugen, wird das Ruhrgebiet im internationalen Vergleich eine Zukunftsperspektive haben. Aktivposten sind ein attraktives städtisches Leben, eine lebendige Start-up-Landschaft sowie Unternehmen, die auf Partizipation und Mitgestaltung setzen.

→ Thesen 04, 22, 28, 59

# 05

## **STRAHLKRAFT DURCH TRADITION UND MODERNE!**

**Das Ruhrgebiet braucht für  
seine Strahlkraft ein  
zukunftsgerichtetes Leitbild  
und ein Erscheinungsbild,  
das die vergangenheits-  
bezogene Symbolik von Kohle  
und Stahl kontrastiert.**

**Attraktive Ballungsräume zeigen ein Profil, das Tradition und Moderne ausbalanciert. Sie schöpfen Kraft aus identitätsstiftenden Zeichen, die an große Aufbauleistungen erinnern. Sie lassen aber auch genügend Raum für Leitbilder, die auch in ihrer Erscheinung selbstbewusst Modernität und Zukunft widerspiegeln.**

**Für die Wahrnehmung als Zukunftsregion muss das Ruhrgebiet deswegen neben den Symbolen seiner ehemals dominierenden Montanindustrien Kohle und Stahl neue, nach vorn gerichtete Zeichen setzen: Es braucht ein Leitbild für die Zukunft und es braucht neue „Ikonen“, die stellvertretend Aufbruch, Erneuerung und Erfolg sichtbar machen.**

→ Thesen 36, 37, 38, 54, 55

# 06

## VITALE BILDUNGSLAND- SCHAFT FÜR SOZIALE STABILITÄT!

**Bildung wirkt sozialer  
Desintegration nach innen  
entgegen und erhöht  
die Attraktivität nach außen.  
Dafür braucht das  
Ruhrgebiet in der Bildungs-  
landschaft Spitze wie Breite.**

**Das Ruhrgebiet muss seine vorhandene vitale Bildungslandschaft weiter ausbauen. Konzepte zur Teilhabe von einkommensschwachen Bevölkerungsgruppen und Migranten dominieren die bildungspolitische Agenda. Sie sorgen nicht nur für Chancengleichheit, sondern sind auch zwingende Voraussetzung für die wirtschaftliche Kräftigung der Region.**

**Auf der Ebene der Hochschulen ist Elite allein kein Ausweis einer vitalen Bildungslandschaft. Ballungsräume schöpfen ihre Kraft aus vielfältigem und vernetztem Wissen. Deshalb gehören Eliteuniversitäten genauso zu einem attraktiven Bildungsangebot wie ein dichtes Netz von eng kooperierenden Fachhochschulen und Universitäten.**

→ Thesen 30, 45, 60, 62

# 07

## **REINDUSTRIALISIERUNG NUR MIT DIGITALISIERUNG!**

**Die Digitalisierung revolutioniert die gesamte Wirtschaft und eröffnet gleichzeitig neue Marktchancen für ganze Regionen. Mit seiner gewaltigen industriellen Erfahrung und seiner großen Kompetenz im Strukturwandel kann das Ruhrgebiet diese Revolution für eine neue wirtschaftliche Blüte nutzen und wieder eine führende Wirtschaftsregion werden.**

**Die Digitalisierung stellt schon in den nächsten Jahren das gesamte Branchengefüge auf den Kopf. Sie entscheidet damit auch über das Schicksal ganzer Regionen und Ballungsräume. Dabei geht es vor allem darum, technologische Innovationen im großen industriellen Maßstab für die eigene Zukunftsgestaltung als Wirtschaftsregion zu nutzen.**

**Das Ruhrgebiet ist dafür wie kaum eine andere Region prädestiniert: Es verfügt über die notwendige industrielle Erfahrung, Kompetenz im Strukturwandel und eine wachsende Forschungslandschaft. Mithilfe einer digitalen Agenda, die alle Institutionen und Entscheider der Region hinter sich versammelt, kann das ehemalige Kohle- und Stahlrevier diesen epochalen Gestaltungsauftrag selbstbewusst annehmen und eine neue Wirtschaftskraft entfalten. Die Menschen im Ruhrgebiet müssen die Chancen der Digitalisierung für sich entdecken und begreifen. Erst dann kann sich die Region wirklich transformieren und wieder attraktiv und zukunftsfähig werden.**

→ Thesen 08, 09, 10, 22, 24, 25, 31

# 2

# DIE ERGEBNISSE IM EINZELNEN

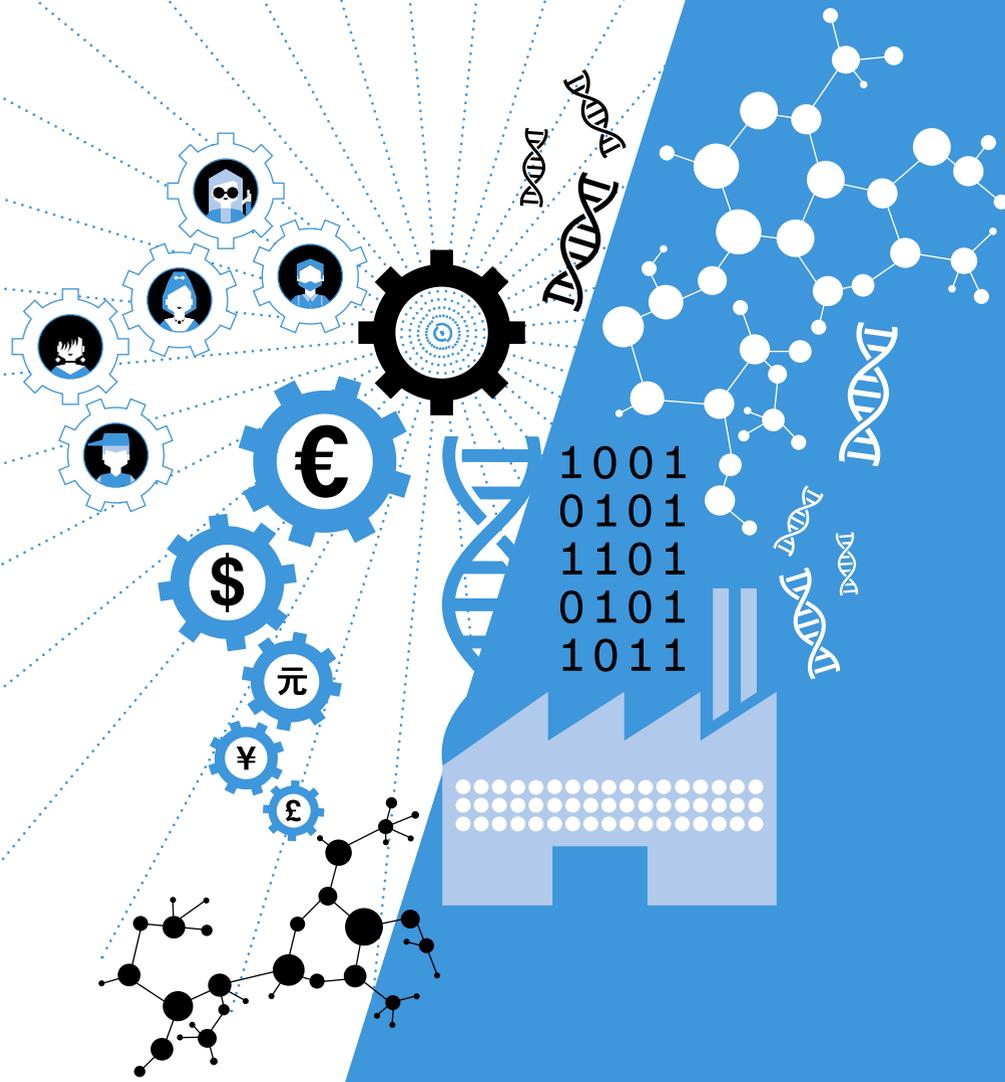
# EINFÜHRUNG

Schafft oder vernichtet die Digitalisierung in Ballungsräumen Arbeitsplätze? Welcher Einfluss wird der Bürgerbeteiligung auf die Attraktivität von urbanen Zentren zugesprochen? Und wie organisieren wir in Zukunft Integration?

Die folgenden 80 Thesen zeigen das gesamte Repertoire der Zukunftsstudie der RAG-Stiftung. Sie sind in die 4 Themenfelder Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Bildung untergliedert und nach diesen vorausgehend zusammengefasst. Die Ergebnisse verdeutlichen sehr eingängig, wie sich Experten aus unterschiedlichen Disziplinen die Zukunft von attraktiven Ballungsräumen vorstellen und an welche Voraussetzungen der Erfolg geknüpft ist.

Die Aussagen basieren auf 29 Interviews von mindestens 60 Minuten Länge. Die Transkripte wurden zu Thesen verdichtet und den Interviewten in zwei Befragungswellen zur Beantwortung vorgelegt. 3 Fragetypen wurden verwendet: Fragetyp 1 fragt nach der Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Ereignisses und nach dem Zeitraum des möglichen Eintretens. Der Fragetyp 2 stellt 2 Szenarien gegenüber. Und Fragetyp 3 fokussiert auf die Voraussetzungen von Zukunftsfähigkeit für Ballungsräume.

Die Ergebnisse sind in Form von Diagrammen dargestellt und auf Basis der Interviewaussagen kontextualisiert. Für eine bessere Lesbarkeit wurden die Zahlen kaufmännisch gerundet, d.h. sie ergeben in ihrer Summe nicht immer glatte 100 Prozent. Die Erläuterungen konzentrieren sich auf die Kernaussage der Ergebnisse. Nicht alle Zahlen sind entsprechend im Text kommentiert.



POLITIK

GESELLSCHAFT

WIRTSCHAFT

BILDUNG

# ZUSAMMENFASSUNG WIRTSCHAFT

Die Globalisierung wird in der nächsten Dekade weiter an Dynamik zunehmen. Immer mehr Volkswirtschaften werden am internationalen Austausch von Waren und Dienstleistungen teilnehmen. Das Internet trägt heute schon dazu bei, dass lokale Dienstleister Kunden auf der ganzen Welt ansprechen können. In Zukunft, so die Experten, werden global agierende Dienstleistungskonzerne entstehen, die mit ihren Angeboten Milliarden von Menschen erreichen. Das wird die Architektur des gesamten Wirtschaftsgefüges in Ballungsräumen wie dem Ruhrgebiet massiv verändern.

Die Digitalisierung macht vor keiner Branche Halt. Schon in den nächsten 10 Jahren werden voraussichtlich 70 Prozent aller Branchen von der Digitalisierung betroffen sein. Diese Einschätzung der Experten zeigt, wie gewaltig die Umwälzungen durch die digitale Revolution im Ruhrgebiet als bedeutendem Industrie- und Dienstleistungsstandort sein werden. Ob der Siegeszug der Informationstechnologie in Summe Arbeitsplätze schafft oder vernichtet, ist noch nicht ausgemacht. Sicher ist aber: Eine gute Aus- oder Hochschulbildung mag bis heute die beste Versicherung gegen Arbeitslosigkeit sein. In Zukunft ist es die permanente Weiterbildung, die den Anschluss an sich stetig ändernde Arbeitsplatzprofile sicherstellt. Für die Menschen im Ruhrgebiet werden Jobwechsel, Phasen der beruflichen Neuorientierung und Umschulungen Normalität. Der geradlinige Lebenslauf wird zur Ausnahme.

Eine Zukunft ohne Industrie ist aus Sicht der Experten für das Ruhrgebiet in absehbarer Zeit nicht vorstellbar. Zwar werden Dienstleistungen eine größere Rolle spielen als in der Vergangenheit. Sie werden aber vor allem in der Symbiose mit Industrieunternehmen erfolgreich sein und der Region zu mehr Wirtschaftskraft und Attraktivität verhelfen. Es wird in Zukunft darauf ankommen, vernetzt und dynamisch auf die immer schneller werdende globale Ökonomie mit immer kürzeren Produktlebenszyklen zu reagieren. Eine Wirtschaftsstruktur mit industriellen Kernen und mittelständischen Unternehmen ist dafür am besten geeignet.

Globalisierung und Digitalisierung – und ein Einstellungswandel unter den Arbeitnehmern – werden nach Meinung der Experten dazu führen, dass sich die Gewerkschaften neu orientieren müssen. Insbesondere für die eher postmateriell eingestellte Generation Y (geboren zwischen 1977 und 1997) spielen finanzielle Motivatoren nicht mehr die dominante Rolle. Auch wenn die Tarifpolitik nicht zur Randerscheinung wird, so brauchen Gewerkschaften nach Meinung der Experten ein zweites Standbein: das Thema Qualität der Arbeit, das von den Arbeitnehmervertretungen mehr und mehr aufgegriffen wird.

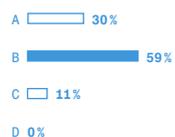
Das Ruhrgebiet ist eine Energieregion. Die Kohle wird hier bis heute nicht nur gefördert, sondern auch verstromt. Geht es nach den Experten, wird nicht nur der Steinkohlenbergbau bald beendet sein, sondern auch die Stromerzeugung durch Kohle wird in den nächsten 10 Jahren erheblich an Bedeutung verlieren. Global wie national wird der Anteil der Kohle am Energiemix sinken, weil die erneuerbaren Energien immer größere Beiträge zur Stromversorgung von Haushalten und Unternehmen leisten. Und die Innovationspotenziale der Technologien sind noch lange nicht ausgereizt. Sowohl bei der Solarenergie als auch bei anderen Formen der grünen Stromerzeugung gibt es noch Effizienz- und Verbesserungspotenziale, sodass die kohlenstofffreie Energieversorgung in absehbarer Zeit Realität werden kann. Eine Renaissance der Kernenergie – speziell in Deutschland – ist folglich ausgeschlossen. Für das Ruhrgebiet als industriell geprägten Ballungsraum wird sich die Architektur der Energieversorgung grundsätzlich ändern: weg von den Großkraftwerken als Versorgern von Städten und Kommunen, hin zu einer dezentralen Einspeisung mit Solaranlagen auf dem Dach und Energiespeichern im Keller. Zusätzlich sorgen intelligente Stromnetze für eine stetige Versorgungssicherheit. Die Qualität der Versorgung wird in Zukunft auf gleichem Niveau gewährleistet wie vor der Energiewende. Nur wird die Energie zunehmend grün sein.

Es ist die enge innere Verknüpfung mit der Wissenschaft, die einen erfolgreichen Ballungsraum kennzeichnet. Hier hat das Ruhrgebiet nach Einschätzung der Experten erheblichen Nachholbedarf. Zwar verfügt das Revier über eine dichte Forschungslandschaft mit vielen Universitäten, Fachhochschulen und Forschungsinstituten. Die Kooperationen mit ansässigen Unternehmen sind jedoch rar. Auch sogenannte Spin-offs – also Unternehmensgründungen aus der Hochschule heraus – trifft man im Ruhrgebiet nur selten an. Durch die vielen losen Enden entwickelt das Ruhrgebiet damit nicht die endogenen Innovationskräfte, die es entwickeln könnte, wenn Wirtschaft und Wissenschaft enger zusammenarbeiten würden. Die Verantwortung dafür trägt im Wesentlichen die kompetitive Polyzentrik. Das kommunale wissenschaftliche Interesse steht über dem Gesamtinteresse des Reviers. Hochschulen treten eher gegeneinander an als miteinander auf. Das schwächt die gesamte Hochschullandschaft und macht sie als Partner für regionale Unternehmen unattraktiv. Mit Blick auf die künftige Innovationsfähigkeit der Region müssen daher die Wissenschaftsinstitutionen ihre Haltung einer kompetitiven Polyzentrik zwingend überwinden.

## THESE 01

/ 01

Welches Szenario halten Sie für wahrscheinlicher?



A / Szenario 1 30%  
 B / eher Szenario 1 59%  
 C / eher Szenario 2 11%  
 D / Szenario 2 0%

**Szenario 1: In Zukunft wird sich die Globalisierung beschleunigen, weil immer mehr Volkswirtschaften Waren und Dienstleistungen auf den globalen Märkten anbieten.**

**Oder**

**Szenario 2: In Zukunft wird sich die Globalisierung verlangsamen, weil immer mehr Volkswirtschaften Waren und Dienstleistungen kostengünstig für ihren eigenen Bedarf herstellen können.**

## Ergebnis

Für 89 Prozent wird sich die Globalisierung in Zukunft beschleunigen. Davon halten dies 59 Prozent für wahrscheinlich, für 30 Prozent ist dieses Szenario sicher. Davon abweichend halten es 11 Prozent für möglich, dass die Volkswirtschaften oder Regionen ihre Autarkie vergrößern.

## Expertenmeinungen

Geht es nach der Mehrheitsmeinung der Experten, werden in Zukunft noch weitere Volkswirtschaften von der Globalisierung profitieren. Die Studienteilnehmer sehen damit die Fortsetzung eines bereits seit Jahrzehnten anhaltenden Trends der wachsenden internationalen Wirtschaftsverflechtungen. Damit werden die heutigen Unterschiede in der volkswirtschaftlichen Leistung verschiedener Staaten eingeebnet. Durch diesen positiven Rückkopplungseffekt können einmal von der Globalisierung erfasste Wirtschaftsräume leichter am internationalen Waren- und Dienstleistungsaustausch teilnehmen.

Die Gegenmeinung stützt sich auf zwei Argumente: In den hochentwickelten Volkswirtschaften werden Konzepte eines regionalen und authentischen Konsums und einer Verlangsamung des Lebens an Gewicht gewinnen. Daher werden sich Teile der Wirtschaft weniger auf den Export und mehr auf gutsituierte Verbraucher in ihrer Region konzentrieren. Überdies werden es der technologische Fortschritt in der Robotik und die Industrie 4.0 ermöglichen, dass auch in Hochlohnländern wieder Konsumgüter zu niedrigen Kosten hergestellt werden können.

## THESE 02

/ 02.1

**In Zukunft nimmt die Anziehungskraft von prosperierenden Städten und Regionen erheblich zu. Wirtschaftsschwache Städte und Regionen entwickeln sich dagegen zu Entleerungsregionen.**

Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 0%  
 C / möglich 26%  
 D / wahrscheinlich 67%  
 E / sicher 7%

## Ergebnis

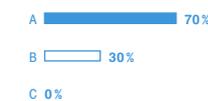
In der globalen Perspektive werden attraktive Ballungsräume und Regionen weiter wachsen, während sich wirtschaftlich schwächere Regionen zu Entleerungsregionen entwickeln. Mehr als ein Viertel der Experten hält dies für möglich, für zwei Drittel der Befragten ist diese Entwicklung wahrscheinlich, 7 Prozent sind sich sogar sicher. Keiner der Befragten hält es für möglich, dass diese Entwicklung umkehrbar wäre. 70 Prozent vertreten die These, dass sich Abwanderungsströme aus wirtschaftlich unattraktiven Regionen in den nächsten 10 Jahren in Bewegung setzen. Nur 30 Prozent erwarten, dass dies erst nach dem Jahr 2025 erfolgt.

## Expertenmeinungen

Nach Einschätzung der Experten profitieren nicht alle Ballungsräume vom weltweiten Trend zur Verstädterung. Vielmehr öffnet sich schon bald die Schere zwischen Städten mit hoher und Städten mit niedriger wirtschaftlicher Attraktivität. Diese Entwicklung verläuft nach Einschätzung der Experten dynamisch, da sowohl auf der Gewinner- als auch auf der Verliererseite sich verstärkende Rückkopplungseffekte einsetzen: Unternehmen setzen bevorzugt auf attraktive Standorte, an denen sie qualifizierte Arbeitskräfte finden. Kommunen verfügen damit über Steuermittel, mit denen sie ihre Attraktivität ausbauen. Eine Sogwirkung geht von Hochschulstädten aus. Unternehmen finden dort qualifizierte Mitarbeiter und können gemeinsam mit den Hochschulen Forschungsprojekte aufsetzen. Zudem entwickelt sich im Umkreis attraktiver Hochschulen eine Start-up-Szene mit hohem Innovationspotenzial. Demgegenüber sind unattraktive Ballungsräume in einer Abwärtsspirale gefangen. Auch Migration kann das Problem nicht lösen. Im Gegenteil: Weil Migranten in wirtschaftlich schwachen Regionen keine Arbeit finden, besteht die Gefahr, dass sich die sozialen Probleme dort eher noch verschärfen.

/ 02.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?

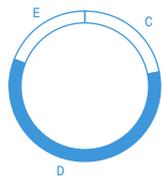


A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

## THESE 03

/ 03.1

Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 0%  
 C / möglich 22%  
 D / wahrscheinlich 59%  
 E / sicher 19%

/ 03.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

**In Zukunft wird es einen globalen Wettbewerb von Dienstleistungen geben, weil sich ihre Reichweite durch die digitale Vernetzung erheblich erhöht. Die Marktführerschaft regionaler Anbieter gerät immens unter Druck.**

## Ergebnis

Im Dienstleistungssektor wird sich mit der Digitalisierung der globale Wettbewerb verstärken. 22 Prozent der Experten halten dies für möglich, 59 Prozent für wahrscheinlich und 19 Prozent sind sich sogar sicher. Diese Entwicklung wird sich nach fast einhelliger Meinung bereits in den nächsten 10 Jahren vollziehen.

## Expertenmeinungen

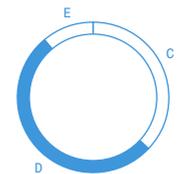
Airbnb oder Uber sind nur der Anfang: Der Dienstleistungssektor steht nach Expertenmeinung kurz vor einem tiefgreifenden Wandel. Während Servicekonzepte nach heutiger Prägung noch zu einem großen Teil aus Gründen der räumlichen Nähe auf ein lokales oder regionales Umfeld zugeschnitten sind, werden sich aufgrund der Digitalisierung in Zukunft überregionale, zum Teil auch weltweit aktive Anbieter durchsetzen.

Die Kostenvorteile digital gesteuerter Großunternehmen können zu einem Konzentrationsprozess innerhalb der Dienstleistungsbranche führen: Dabei besteht die Möglichkeit, dass aus der Branche stammende, aber auch branchenfremde Serviceanbieter mit digitalen und skalierbaren Geschäftsmodellen lokale Anbieter verdrängen oder diese aufkaufen. Die einfache, ausführende Dienstleistungstätigkeit wie die Erbringung der Taxifahrt – oder im Fall einer sozialen Dienstleistung die häusliche Pflege – bleibt vor Ort. Die Steuerung der Dienstleistungseinsätze erfolgt über Algorithmen. Die Vermarktung der Dienstleistung obliegt einigen wenigen Konzern- oder Systemzentralen, die den größten Teil der Wertschöpfung für sich vereinnahmen werden. Gleichwohl sehen die Experten in der Digitalisierung auch ein hohes Potenzial für lokale Dienstleister, insbesondere für Serviceanbieter, die sich auf Nischenangebote spezialisiert haben. Z.B. können Bildungsträger oder Beratungsunternehmen dank digitaler Plattformen ihre Reichweite vergrößern.

## THESE 04

/ 04.1

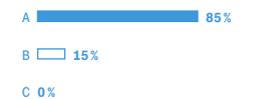
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 0%  
 C / möglich 37%  
 D / wahrscheinlich 52%  
 E / sicher 11%

/ 04.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

**In Zukunft bemessen junge Talente die Attraktivität von Unternehmen in erster Linie an der Partizipation und Mitgestaltung unternehmerischer Prozesse und Entscheidungen – unabhängig von Hierarchien und organisierter Interessenvertretung.**

## Ergebnis

Alle Experten halten es zumindest für möglich, dass junge Talente an unternehmerischen Entscheidungen mitwirken möchten und ihre Arbeitgeber danach auswählen. Mehr als die Hälfte hält dies für wahrscheinlich, 11 Prozent sind sich sogar sicher. 85 Prozent sind überzeugt, dass sich dieser Trend bis ins Jahr 2025 durchgesetzt haben wird.

## Expertenmeinungen

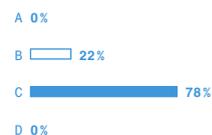
Faktoren wie ein möglichst hohes Einkommen, Prestige und Durchsetzungsmacht qua Hierarchie haben bei den jüngeren Beschäftigten nicht den Stellenwert wie bei älteren Beschäftigten. Bei der Generation Y (geboren zwischen 1977 und 1997) ist die intrinsische Motivation, im Beruf etwas Sinnvolles zu tun, besonders ausgeprägt. Die Angehörigen der Generation Z (geboren ab 1998), die mit sozialen Medien aufgewachsen sind und um das Jahr 2020 auf den Arbeitsmarkt kommen, wünschen sich vor allem, in der Arbeitswelt Anerkennung zu finden. In einer digitalen Arbeitswelt verfügen die Digital Natives naturgemäß über unentbehrliche Schlüsselqualifikationen. Nach Ansicht der Experten ist für die jungen Talente Mitbestimmung in Prozessen und Entscheidungen ein natürlicher Bestandteil des Unternehmensalltags. Die Wahrung von Arbeitnehmerinteressen ist nicht die (alleinige) Aufgabe von Betriebsräten und Gewerkschaften. Angesichts des Fach- und Führungskräfte-mangels in vielen Industrienationen hat der Einstellungswandel der jungen Menschen große Bedeutung für die Personalpolitik: Partizipation und Mitbestimmung führen dazu, dass sich junge Talente für ihre Aufgaben begeistern – und damit Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die am Ende auch den Kunden begeistern.

→ Thesen 05, 06

## THESE 05

/ 05

Welches Szenario halten Sie für wahrscheinlicher?



A / Szenario 1 0%  
 B / eher Szenario 1 22%  
 C / eher Szenario 2 78%  
 D / Szenario 2 0%

**Szenario 1: Partizipation und Mitgestaltung werden sich vorwiegend in Konzernen etablieren.**

**Oder**

**Szenario 2: Partizipation und Mitgestaltung werden sich vorwiegend in kleinen und mittelständischen Unternehmen etablieren.**

## Ergebnis

Die Experten sehen bei der Schaffung einer partizipativen Kultur den Mittelstand gegenüber den Konzernen im Vorteil. 78 Prozent gehen davon aus, dass eher mittelgroße Unternehmen ein Klima von Partizipation und Mitgestaltung schaffen können, während nur 22 Prozent der Befragten eher die Konzerne in einer Vorreiterrolle sehen.

## Expertenmeinungen

Konzerne, die weltweit agieren, haben in Personalprogrammen längst darauf reagiert, dass vor allem die jüngeren Mitarbeiter die Attraktivität der Arbeitgeber auch nach der Möglichkeit zu Partizipation beurteilen. Dennoch sind nach Auffassung der meisten Experten die mittelständischen Unternehmen in diesem Punkt den Konzernen voraus. Flache Hierarchien sowie schnelle und pragmatische Entscheidungen machen die Einbindung der Mitarbeiter im Mittelstand leichter. Zwar kann der Mittelstand auf dem Personalmarkt nicht mit dem Glanz großer Marken punkten, stellt aber seine Attraktivität meist mit einem guten partizipativen Arbeitsumfeld unter Beweis. Großunternehmen werden den Wettbewerb um Talente nicht kampflos aufgeben. Sie werden versuchen, mit internationalen Jobangeboten Einfluss zu nehmen. Auch erkennen die Experten den Trend, dass sich Konzerne zunehmend kleinteilige Strukturen geben, um ihre Agilität zu erhöhen. Damit verbessern sich die gestalterischen Möglichkeiten der Mitarbeiter. Sollte die Zukunftserwartung eintreten, werden vom Einstellungswandel junger Arbeitnehmer insbesondere Wirtschaftsräume mit mittelständisch geprägter Wirtschaft profitieren.

## THESE 06

**In Zukunft werden sich Gewerkschaften vor allem über Angebote zur Qualität der Arbeit (Erwerb von Qualifikationen, Schutz vor Diskriminierung und Überforderung, Entwicklung von Karrierepfaden) definieren.**

## Ergebnis

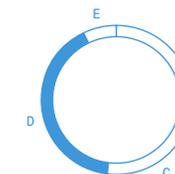
Tendenziell gehen die Experten davon aus, dass sich die Gewerkschaften zukünftig vor allem über ihre Angebote zur Qualität der Arbeit definieren werden. Knapp die Hälfte der Befragten hält dies für sicher oder wahrscheinlich, mehr als ein Fünftel immerhin für möglich. Allerdings gibt es auch eine starke Minderheitenmeinung. 30 Prozent der Befragten vertreten die These, dass eine Neudefinition der Gewerkschaftsarbeit unwahrscheinlich ist. Beim Eintrittszeitraum erwarten mehr als die Hälfte der Befragten eine Neudefinition von Gewerkschaftsarbeit bis zum Jahr 2025.

## Expertenmeinungen

Die Digitalisierung wird die Arbeit massiv verändern. Sie wird flexibilisiert und individualisiert. Hinzu kommt, dass für die Angehörigen der Generationen Y (geboren zwischen 1977 und 1997) und Z (geboren ab 1998) die Interessenvertretung durch Gewerkschaften eine eher untergeordnete Rolle spielen wird. Die jüngeren Mitarbeiter sind Anwälte ihrer selbst und bringen Forderungen nach Work-Life-Balance oder nach individuellen Karrierewegen selbstbewusst vor. Nach der Mehrheitsmeinung der befragten Experten werden Gewerkschaften im Rahmen ihrer Tarifpolitik mehr Einfluss auf die Umgestaltung der Arbeitswelten nehmen. In ihrer neuen Funktion nehmen sie über die Organe der Mitbestimmung Einfluss auf Unternehmen. Sie befördern damit indirekt Qualifizierungsmaßnahmen und schützen noch umfassender als heute vor Diskriminierung am Arbeitsplatz. Eine mit 30 Prozent starke Minderheit der Experten ist der Auffassung, dass sich die Rolle der Gewerkschaften wenig verändern wird. In den hochentwickelten Volkswirtschaften steht zu erwarten, dass die Digitalisierung auch hochqualifizierte und gutdotierte Arbeitsplätze bedroht. Dies nimmt die Gewerkschaften in die Pflicht, diese Arbeitsplätze zu schützen und für auskömmliche Einkommen zu sorgen.

/ 06.1

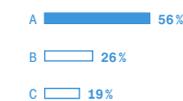
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 30%  
 C / möglich 22%  
 D / wahrscheinlich 41%  
 E / sicher 7%

/ 06.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



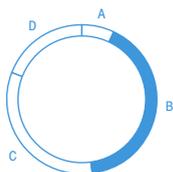
A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

THESE 07

**In Zukunft wird Tarifpolitik zur Randerscheinung.**

/ 07.1

Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 7%
- B / unwahrscheinlich 41%
- C / möglich 33%
- D / wahrscheinlich 19%
- E / sicher 0%

Ergebnis

Dass die Tarifpolitik für Gewerkschaften zu einer Randerscheinung wird, halten 7 Prozent der Experten für ausgeschlossen und 41 Prozent für unwahrscheinlich. Für 33 Prozent der Teilnehmer ist diese Entwicklung im Bereich des Möglichen, für weitere 19 Prozent ist es wahrscheinlich. Keiner der Experten ist der Auffassung, dass die monetäre Tarifpolitik auf der Agenda der Gewerkschaften marginalisiert wird.

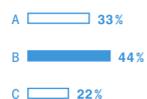
Expertenmeinungen

Auch wenn die Arbeitnehmervertretungen vor dem Hintergrund der Digitalisierung ihren Einfluss künftig stärker darauf lenken werden, die Qualität der Arbeit in den Unternehmen zu verbessern, bleiben nach Meinung der Experten Tarifangelegenheiten wichtige Kernaufgaben der Gewerkschaften. Gerade in Deutschland gelten Tarifverträge als wesentliche Pfeiler der sozialen Marktwirtschaft und sorgen bei beiden Tarifparteien für Planungssicherheit.

Die Tarifthemen Entlohnung und Arbeitszeit werden in der flexibilisierten digitalen Arbeitswelt der Zukunft dennoch gegenüber heute an Bedeutung verlieren. Für die Angehörigen der Generationen Y (geboren zwischen 1977 und 1997) und Z (geboren ab 1998) gewinnen zusätzlich zu Fragen der Entlohnung weitere Faktoren an Gewicht. Arbeitszufriedenheit definiert sich beispielsweise auch durch die Möglichkeit, individuelle Karrierewege einzuschlagen und die Arbeitszeit wie auch die Entlohnung lebensphasenorientiert zu gestalten.

/ 07.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

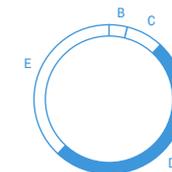
→ Thesen 04, 06

THESE 08

**In Zukunft betrifft die Digitalisierung der Arbeitswelt nicht nur einfache Tätigkeiten, sondern auch hochkomplexe Wissensarbeiten und Fertigungsprozesse (betroffene Berufsgruppen: Ärzte, Anwälte, Journalisten, Ingenieure etc.).**

/ 08.1

Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 0%
- B / unwahrscheinlich 4%
- C / möglich 8%
- D / wahrscheinlich 50%
- E / sicher 38%

Ergebnis

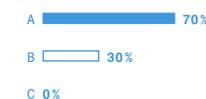
Dass auch die Wissensarbeit zukünftig von der Digitalisierung erfasst wird, gilt für 38 Prozent der Experten als gesichert und liegt für weitere 50 Prozent im Bereich des Wahrscheinlichen. 70 Prozent der Befragten glauben, dass sich diese Entwicklung in den nächsten 10 Jahren vollzieht. Es gibt aber auch widersprechende Überzeugungen. So liegt es für 8 Prozent der Befragten nur im Bereich des Möglichen, dass die Digitalisierung die Wissensberufe verändert, weitere 4 Prozent halten dies für unwahrscheinlich.

Expertenmeinungen

In ihrer Zukunftsprojektion zur Wissensarbeit schreiben die Experten heute bereits verfügbare Lösungen in die Zukunft fort: Gegenwärtig ist bei der Computertomografie der Computer noch damit beschäftigt, aus Rohdaten Schnittbilder zu erzeugen. In Zukunft werden Algorithmen nicht nur Bilder aufbereiten, sondern gleich die Diagnose mitliefern. Damit wird sich beispielsweise der Beruf des Radiologen zumindest in der Diagnostik deutlich verändern. Ähnlich ergeht es vielleicht den Juristen. Intelligente Algorithmen werden bald schon Urteilsdatenbanken auslesen und interpretieren können. Bereits heute gibt es Zeitungsartikel, deren Inhalte größtenteils aus Datenbankfeldern und Textbausteinen generiert werden. In der volldigitalen Arbeitswelt der Zukunft werden sich für die meisten Experten die Kompetenzen der Wissensarbeiter verändern. An die Stelle des Wissens über Fakten und Vorgänge tritt das Wissen in Bezug auf Wirkungsweisen und Zusammenhänge. Anders die Minderheitenmeinung der Experten. Nach ihrer Auffassung werden Computer noch lange Zeit nicht in der Lage sein, intellektuelle Arbeit zu übernehmen. Auch sehen die befragten Experten hohe Risiken, wenn etwa Due-Diligence-Prüfungen oder Rechtsgutachten maschinell erzeugt werden.

/ 08.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



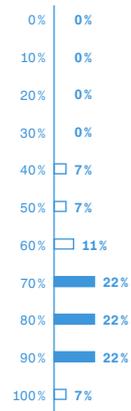
- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

→ Thesen 09, 10

## THESE 09

/ 09

Schätzung in Prozent der betroffenen Branchen



**Schätzen Sie bitte den Anteil der heutigen Branchen, die im Jahr 2025 von der Digitalisierung umfassend betroffen sein werden.**

## Ergebnis

Die Digitalisierung der Geschäftsmodelle wird nach überwiegender Expertenmeinung innerhalb der nächsten 10 Jahre in der Mehrheit der Branchen Realität. Knapp drei Viertel der Experten sind der Meinung, dass mindestens 70 Prozent der Wirtschaftszweige umfassend von der Digitalisierung erfasst sein werden.

## Expertenmeinungen

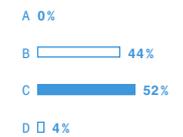
Die Geschäftsmodelle der Unternehmen in der Zukunft sind überwiegend digital oder werden zumindest auf digitalen Plattformen abgebildet. Dies gilt nach Einschätzung der meisten Experten für den Handelskonzern ebenso wie für den Handwerksbetrieb – und erst recht für die sich selbst steuernde Fabrik der Industrie 4.0. Digitalisierung ist aber mehr als Hardware, Software und Vernetzung. Mit ihr gehen Innovationsschübe einher, die einer gesamten Volkswirtschaft und speziell Ballungsräumen völlig neue Wachstumsperspektiven eröffnen.

Die Digitalisierung hat damit weitreichende Auswirkungen auf die Strukturen der Wirtschaft. Start-up-Unternehmen sind heute schon in der Lage, Branchen wie das Hotel- und Taxigewerbe ernsthaft in Bedrängnis zu bringen. Zudem suchen sich finanzstarke Internetkonzerne neue Betätigungsfelder. Sie treten damit in den Wettbewerb zu klassischen Industrien, etwa zum Automobilbau, und verändern mit Innovationen Dienstleistungs- und Entertainmentangebote. Digitale Geschäftsmodelle tendieren zudem zur Monopolisierung. Noch mehr als Unternehmen in der analogen Welt profitieren Softwareunternehmen von Skaleneffekten: Eine Vervielfältigung von Daten ist nahezu kostenlos. Eine digitale Welt wird damit vermutlich eine Welt äußerst mächtiger Konzerne sein.

## THESE 10

/ 10

Welches Szenario halten Sie für wahrscheinlicher?



**Szenario 1: Die Digitalisierung schafft in industriell geprägten Ballungsräumen in Summe Arbeitsplätze.**

## Oder

**Szenario 2: Die Digitalisierung vernichtet in industriell geprägten Ballungsräumen in Summe Arbeitsplätze.**

## Ergebnis

Bei der Bewertung, ob die Digitalisierung in Industrieregionen in Summe eher Arbeitsplätze schafft oder vernichtet, überwiegen die Skeptiker in geringem Maße. 56 Prozent der Experten sehen die Digitalisierung als Risiko, davon sind sich sogar 4 Prozent sicher, dass sich die Digitalisierung als Jobkiller erweist. 44 Prozent der Experten tendieren zu der Überzeugung, dass die Digitalisierung Arbeitsplätze schafft.

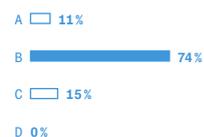
## Expertenmeinungen

Wie bei jeder Form des technologischen Fortschritts werden bei der Digitalisierung bestehende Arbeitsplätze verschwinden und neue entstehen. Darüber sind sich die Experten einig. Höchst unterschiedlich bewerten sie jedoch, wie industriell geprägte Ballungsräume auf die Digitalisierung reagieren. Die Skeptiker erwarten, dass die Digitalisierung vorrangig der Automatisierung und Rationalisierung dient und dort Arbeitsplätze für Geringqualifizierte vernichtet. Auch sehen sie Anpassungsschwierigkeiten bei den in der alten Industriekultur aufgewachsenen Beschäftigten. Die Befürworter erwarten hingegen, dass durch die Digitalisierung in den modernen Dienstleistungsberufen mehr neue Arbeitsplätze entstehen, als alte verlorengehen. Manche Experten sehen sogar Regionen, die sich im Transformationsprozess befinden, im Vorteil gegenüber Regionen mit gut laufenden Industrien, da in Transformationsregionen ein höherer Anpassungsdruck herrscht. Skeptiker wie Befürworter warnen gleichermaßen davor, sich gegen die Modernisierung zu stemmen. Damit würden Arbeitsplätze in der Industrie wegfallen und keine neuen Arbeitsplätze geschaffen.

## THESE 11

/ 11

Welches Szenario halten Sie für wahrscheinlicher?



A / Szenario 1 11%  
 B / eher Szenario 1 74%  
 C / eher Szenario 2 15%  
 D / Szenario 2 0%

**Szenario 1: In Zukunft wird die wirtschaftliche Entwicklung in Ballungsräumen vor allem vorangetrieben von Unternehmen im Dienstleistungsbereich.**

**Oder**

**Szenario 2: In Zukunft wird die wirtschaftliche Entwicklung in Ballungsräumen vor allem vorangetrieben von Unternehmen der industriellen Fertigung.**

## Ergebnis

Ohne die Industrie wird es nicht gehen. 15 Prozent der Befragten glauben, dass allein Industrieunternehmen einen Ballungsraum voranbringen. 85 Prozent der Experten sind der Meinung, dass Dienstleistungen eine zunehmende Wirtschaftskraft in Ballungsräumen entfalten werden.

## Expertenmeinungen

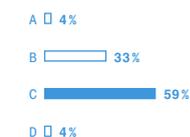
Dienstleistungen werden nur dann zum Wohlstand beitragen, wenn gesunde industrielle Kerne vorhanden sind, so die Experten. Daher trauen auch 15 Prozent der Befragten der Industrie eher zu, in der wirtschaftlichen Entwicklung von Ballungsräumen eine Führungsrolle zu übernehmen. Dabei verweisen die Experten auch auf die Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009, die Deutschland mit seinem guten Industriebesatz deutlich besser gemeistert hat als andere Volkswirtschaften.

→ Thesen 08, 09, 10

## THESE 12

/ 12

Welches Szenario halten Sie für wahrscheinlicher?



A / Szenario 1 4%  
 B / eher Szenario 1 33%  
 C / eher Szenario 2 59%  
 D / Szenario 2 4%

**Szenario 1: In Zukunft wird die wirtschaftliche Entwicklung in Ballungsräumen vor allem vorangetrieben von großen Unternehmen und Konzernen.**

**Oder**

**Szenario 2: In Zukunft wird die wirtschaftliche Entwicklung in Ballungsräumen vor allem vorangetrieben von kleinen und mittelständischen Unternehmen.**

## Ergebnis

37 Prozent der Befragten sehen die Großunternehmen bei der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung von Ballungsräumen als dominierende Akteure. Davon sind sich 4 Prozent sicher, weitere 33 Prozent halten dies für wahrscheinlich. 63 Prozent sehen den Mittelstand als Impulsgeber. Aus dieser Gruppe halten dies 59 Prozent für wahrscheinlich und 4 Prozent für sicher.

## Expertenmeinungen

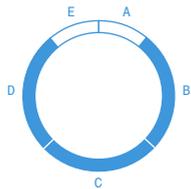
Bei der Frage, welche Unternehmensgröße in Zukunft stärkere Impulse setzen wird, sieht die Mehrheit der Experten mittelständisch organisierte Unternehmen vorn. Deshalb werden Großunternehmen innovative Mittelständler kaufen. Zudem wird die Digitalisierung Konzentrationsprozesse befördern. An attraktiven Standorten und im Umfeld der Hochschulen entstehen Neugründungen. Zudem erwarten die Experten, dass Großunternehmen kleinere, eigenständige Unternehmenseinheiten gründen werden, die bei allen Vorteilen eines Konzernverbundes den Markt so agil wie Mittelständler bearbeiten können.

→ Thesen 05, 09, 10

## THESE 13

/ 13.1

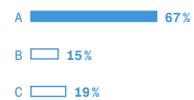
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 11%  
 B / unwahrscheinlich 26%  
 C / möglich 26%  
 D / wahrscheinlich 26%  
 E / sicher 11%

/ 13.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

→ Thesen 05, 09, 10

**In Zukunft wird bei der Standortwahl von Unternehmen die Bereitstellung von günstiger Energie zum internationalen Wettbewerbsfaktor Nr. 1.**

## Ergebnis

11 Prozent der Befragten sind sich sicher, dass Unternehmen bei ihrer Standortwahl zukünftig die Energiefrage in den Vordergrund stellen – und ebenso viele sind gegenteiliger Meinung. Jeweils 26 Prozent halten dies für wahrscheinlich, möglich oder unwahrscheinlich.

## Expertenmeinungen

Ein äußerst uneinheitliches Bild zeigt sich bei der Frage, ob die Energieversorgung die Standortentscheidungen der Unternehmen dominieren wird. In den Tiefeninterviews differenzieren die an der Studie teilnehmenden Experten stark danach, wie energiehungrig ein Unternehmen ist. Während für ein Aluminiumwerk die Stromkosten bei der Ansiedlungspolitik höchste Priorität haben, sind für Dienstleistungsunternehmen Faktoren wie die standortnahe Verfügbarkeit von Arbeitskräften oder die räumliche Nähe zu Absatzmärkten von größerer Bedeutung. Auch sind im globalen Maßstab Faktoren wie Rechtssicherheit, die allgemeine Qualität der Infrastruktur oder die Steuerlast mitunter wichtiger als die Versorgung mit günstiger Energie.

Weiterhin verweisen die Experten darauf, dass die Kosten nur einen Aspekt im energiepolitischen Zieldreieck (sicher, sauber, bezahlbar) darstellen. So sind Industrieunternehmen und insbesondere Unternehmen der Informations- und Telekommunikationstechnologien gerne bereit, ein paar Cent mehr für die Kilowattstunde zu bezahlen, wenn dafür die Qualität der Stromversorgung stimmt und Netzwerkschwankungen oder gar Stromausfälle Ausnahmeerscheinungen bleiben.

## THESE 14

**In Zukunft wird die Windkraft keine tragende Rolle bei den erneuerbaren Energien spielen.**

## Ergebnis

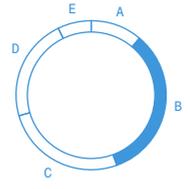
Bei der Rolle der Windkraft im Mix der erneuerbaren Energien ergibt sich ein differenziertes Bild. 11 Prozent der befragten Experten sind sich sicher, dass die Windkraft eine tragende Rolle spielen wird. Ein Drittel hält dies für wahrscheinlich und ein Viertel für immerhin möglich. Dass die Windkraft bei den erneuerbaren Energien einen Bedeutungsverlust erleiden wird, halten 22 Prozent für wahrscheinlich und 7 Prozent für gesichert.

## Expertenmeinungen

Die Bürgerproteste gegen die Allgegenwart der Windkraftträder in der Landschaft und gegen die geplanten Stromtrassen in Deutschland – und auch die ablehnende Haltung einzelner Bundesländer gegenüber der Energiewende – zeigen in der Studie Wirkung. Insbesondere die Experten aus dem internationalen Raum betrachten die Zukunft der Windkraft mit Skepsis. Einige von ihnen sehen, dass die Windkraft-Technologie an ihre Grenzen stößt und ihre Effizienzpotenziale größtenteils ausgeschöpft sind. Kritiker halten die Energiewende in Deutschland für ein überstürzt begonnenes und in Summe verfehltes Unterfangen, das letztendlich höhere Folgekosten produzieren wird als der Klimawandel selbst. Aber auch die deutschen Experten verweisen in ihren Argumentationen auf die hohen Subventionskosten der Windkraft und stellen ihr daher eine verhaltene Zukunftsprognose aus.

/ 14.1

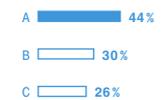
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 11%  
 B / unwahrscheinlich 33%  
 C / möglich 26%  
 D / wahrscheinlich 22%  
 E / sicher 7%

/ 14.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



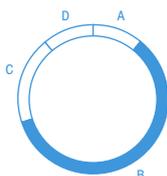
A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

→ These 15

THESE 15

/ 15.1

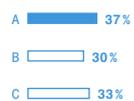
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 11%
- B / unwahrscheinlich 59%
- C / möglich 19%
- D / wahrscheinlich 11%
- E / sicher 0%

/ 15.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

→ These 14

**In Zukunft wird bei der Energieversorgung die Solarenergie die einzige Versorgungsform sein, in der wirkliches Innovations- und Verbesserungspotenzial liegt.**

Ergebnis

11 Prozent der Experten schließen aus, dass die Solarenergie die einzige Form der Energieversorgung ist, in der Innovationspotenzial liegt. Für 59 Prozent ist dies unwahrscheinlich. Immerhin 19 Prozent halten dies jedoch für möglich und 11 Prozent für wahrscheinlich.

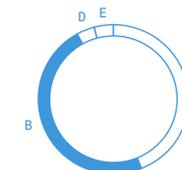
Expertenmeinungen

Wie bei der Windkraft sehen die Experten die zukünftige Entwicklung der Photovoltaik und der Solarthermie differenziert. Auch wenn sich die Experten mehrheitlich dafür aussprechen, dass in diesen Technologien ein hohes Verbesserungspotenzial liegt, sind sie jedoch überwiegend skeptisch, dass sich die Potenziale bereits bis 2025 umfassend wirtschaftlich nutzen lassen. Einige Experten sind davon überzeugt, dass es zukünftig neben den hocheffizienten, relativ teuren Photovoltaik-Modulen in Form von Paneelen sogenannte Solar-Coatings geben wird. Diese lassen sich wie eine Tapete oder wie ein Anstrich auf nahezu jede beliebige Oberfläche auftragen. Diese Coatings werden anfänglich weniger effizient sein als die Photovoltaik-Paneele. Dennoch können damit viele Flächen wie Wände und sogar Straßen für die Energieerzeugung nutzbar gemacht werden.

THESE 16

/ 16.1

Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 44%
- B / unwahrscheinlich 48%
- C / möglich 0%
- D / wahrscheinlich 4%
- E / sicher 4%

/ 16.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

→ Thesen 17, 19

**In Zukunft wird bei der Energieversorgung die Kohle im Vergleich zu heute einen zunehmenden Anteil im Energiemix haben.**

Ergebnis

Für die überwiegende Mehrheit von 92 Prozent der Experten gewinnt die Kohle als Energieträger im Energiemix nicht an Gewicht. 44 Prozent davon sind sich dessen sicher, 48 Prozent halten dies für wahrscheinlich. Die Minderheit von 8 Prozent hingegen sieht den Kohleanteil im Energiemix steigen: Jeweils 4 Prozent dieser Befragten halten dies für wahrscheinlich oder sind sich sicher.

Expertenmeinungen

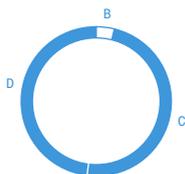
Unter allen fossilen Brennstoffen hat die Kohle zwar die größten Lagerstätten. Bei der Verbrennung wird aber, gemessen am Brennwert, auch die höchste Menge des Treibhausgases CO<sub>2</sub> frei. Der Klimaschutz wird auf der Agenda der entwickelten Volkswirtschaften des Westens bleiben. Die große Mehrheit der Experten spricht sich dafür aus, dass auch in einer dicht bevölkerten Welt mit zunehmendem Energiehunger der Anteil der Kohle im Energiemix nicht weiter wachsen darf. Anderenfalls würden die Klimaschutzziele verfehlt.

Eine Minderheit der Experten hat jedoch gegensätzliche Erwartungen. Für sie wird der Energiebedarf der Welt vermutlich so groß sein, dass er nicht allein durch erneuerbare Energien gestillt werden kann und Kohle vermehrt zur Stromerzeugung genutzt werden wird. Eine besondere Herausforderung für die Industrienationen wird es sein, international wettbewerbsfähig produzieren zu können – und dies gerade im Hinblick auf steigende Energie- und Rohstoffkosten. Weiterhin werden Öl und Gas als fossile Energieträger mit geringerem CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu teuer für die Verstromung. In dieser Zukunftsprojektion werden Öl und Gas vorrangig als Treibstoff für den Verkehr und als Grundstoff für die chemische Industrie dienen. Aspekte der Versorgungssicherheit sprechen ebenfalls dafür, dass der Anteil der Kohle im Energiemix der Zukunft eher zu- als abnehmen könnte.

THESE 17

/ 17

Der Anteil der Kohle am Energiemix wird ...



- A / zunehmen 0%
- B / eher zunehmen 4%
- C / eher abnehmen 48%
- D / abnehmen 48%

**Wie schätzen Sie die Entwicklung der Kohleverstromung speziell in Deutschland ein?**

Ergebnis

Jeweils 48 Prozent der Befragten halten es für wahrscheinlich oder sicher, dass die Kohle im Energiemix in Deutschland abnehmen wird. Nur eine Minderheit von 4 Prozent sieht einen wachsenden Anteil.

Expertenmeinungen

Der fossile Energieträger Kohle spielt im derzeitigen Energiemix der Bundesrepublik eine wichtige Rolle. Die Stromerzeugung erfolgt zu rund 45 Prozent aus Kohle. Auch nach dem Ende des Steinkohlenbergbaus im Jahr 2018 gilt die Stromerzeugung aus Kohle als wichtige Brückentechnologie. Die überwiegende Mehrheit der Experten ist dennoch der Meinung, dass der Anteil der Energieerzeugung aus Stein- und Braunkohle in Zukunft zurückgehen wird. Auch der Atomausstieg wird nicht zu einem Anstieg des Kohlestroms führen. Dies deckt sich mit Aktivitäten und Beschlüssen der Bundesregierung, etwa der Zielvorgabe, bis ins Jahr 2020 den Anteil der Kraft-Wärme-Kopplung auf 25 Prozent der thermischen Stromerzeugung auszubauen. In das Bild passen auch Beschlüsse der Bundesregierung, Ausgleichszahlungen an Kraftwerksbetreiber zu leisten, wenn diese im Gegenzug alte, ineffiziente Kraftwerksblöcke vom Netz nehmen.

Dennoch hält es eine Minderheit der Experten für wahrscheinlich, dass der Anteil der Kohle im Energiemix aus Gründen der Versorgungssicherheit wieder zunimmt. Zum einen wird es nach dieser Auffassung der Experten nicht gelingen, allein mit erneuerbaren Energien sowie Gas- und Ölkraftwerken eine ausreichende Stabilität der Stromversorgung zu gewährleisten. Zum anderen steht zu befürchten, dass die Versorgung mit Erdgas und Erdöl aufgrund steigender Kosten und geopolitischer Entwicklungen hohen Risiken unterliegt. Kostengünstige Steinkohlenimporte und Braunkohle aus heimischer Förderung tragen in dieser Zukunftsprojektion dazu bei, dass Deutschland seine Energieversorgung absichert.

→ Quelle: Destatis 2015.

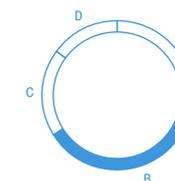
→ Thesen 16, 18, 19

THESE 18

/ 18.1

**In Zukunft wird bei der Energieversorgung in Deutschland die Kernenergie wieder eine ernst zu nehmende Option sein.**

Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 26%
- B / unwahrscheinlich 41%
- C / möglich 19%
- D / wahrscheinlich 15%
- E / sicher 0%

Ergebnis

Dass auf den Atomausstieg in Deutschland der „Ausstieg aus dem Ausstieg“ folgen könnte, halten 26 Prozent der Experten für ausgeschlossen und weitere 41 Prozent für unwahrscheinlich. Allerdings sehen auch 19 Prozent die Rückkehr zur Atomenergie im Bereich des Möglichen, weitere 15 Prozent halten dies sogar für wahrscheinlich.

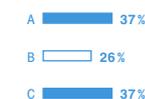
Expertenmeinungen

Der Atomausstieg in Deutschland ist seit 2011 Gesetz und wurde schon zur Hälfte vollzogen. Bereits im Jahr 2011 wurden 8 Reaktoren abgeschaltet, 2015 folgte die Abschaltung eines neunten Kraftwerks. Ende 2015 sind noch 8 Kernkraftwerke in Betrieb, die bis spätestens Ende 2022 den Betrieb einstellen sollen.

Eine Verlängerung der Betriebserlaubnis oder gar ein Wiederaufstart abgeschalteter Kraftwerke hätte nicht nur politische und gesellschaftliche Widerstände zu überwinden, sondern auch hohe technische Hürden zu nehmen. Dennoch hält es eine Minderheit der Experten für möglich oder gar für wahrscheinlich, dass die Kernenergie als Brückentechnologie länger im Einsatz sein wird als von der Bundesregierung vorgesehen. Möglich wäre ein derartiges Szenario voraussichtlich nur, wenn es im Verlauf der Energiewende zu massiven Versorgungsengpässen käme und die Versorgungslücke auch mit Importstrom nicht zu schließen wäre.

/ 18.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

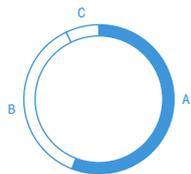
→ Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2016.

→ Thesen 16, 17

**THESE 19**

/ 19.1

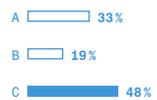
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 56%
- B / unwahrscheinlich 37%
- C / möglich 7%
- D / wahrscheinlich 0%
- E / sicher 0%

/ 19.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

→ Thesen 16, 17

**In Zukunft verschwindet der Klimawandel von der gesellschaftlichen und damit politischen Agenda in westlichen Industrienationen, da für sie kaum negative Auswirkungen konkret erlebbar sind.**

**Ergebnis**

Der Klimawandel verschwindet nicht von der Agenda der Industrienationen. Davon sind 56 Prozent der Experten überzeugt. 37 Prozent halten dies für wahrscheinlich und 7 Prozent für möglich.

**Expertenmeinungen**

Auch wenn die negativen Auswirkungen der von Menschen verursachten Klimaveränderung heute zu einem großen Teil noch nicht fassbar sind: Für die Experten ist es ausgemacht, dass die Bekämpfung des Klimawandels in Zukunft anhaltend hohe Priorität für die westlichen Industrienationen haben wird. Um ihre Klimaschutzziele zu erreichen, werden die Regierungen über ihre Umweltgesetzgebung und über Kostenmechanismen wie Verschmutzungsabgaben darauf einwirken, den Verbrauch fossiler Energieträger zu drosseln. Daher stehen der Stromerzeugung, dem Automobilbau und den Bereichen Bauen und Wohnen neue Regulierungen bevor. Weil dies allein nicht reicht, werden die Regierungen die Erzeugung und Speicherung regenerativer Energien und die Einführung energieeffizienter Konzepte fördern.

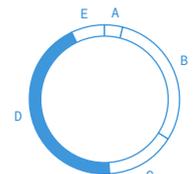
Eine Minderheit der Experten hält es für möglich, dass die Auswirkungen des Klimawandels bis zum Jahr 2025 kaum spürbar sein werden und sich in Zukunft weitaus gravierendere Veränderungen ereignen werden. Die Bekämpfung des Klimawandels könnte demnach zwar auf der politischen Agenda bleiben, aber in Zukunft nicht mehr den heutigen Stellenwert haben.

**THESE 20**

**In Zukunft hat der Klima- und Umweltschutz für die Attraktivität eines Ballungsraumes höchste Priorität.**

/ 20.1

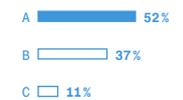
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 4%
- B / unwahrscheinlich 30%
- C / möglich 15%
- D / wahrscheinlich 44%
- E / sicher 7%

/ 20.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

→ These 02

**Ergebnis**

Eine knappe Mehrheit von 51 Prozent der Experten hält die These, dass Umwelt- und Klimaschutz höchste Priorität für die Attraktivität eines Ballungsraumes haben, für wahrscheinlich oder sicher. 15 Prozent halten dies immerhin für möglich. Dagegen gehen 30 Prozent davon aus, dass wahrscheinlich andere Faktoren als der Umwelt- und Klimaschutz für die Attraktivität eines Ballungsraums wichtiger sind, 4 Prozent sind sich dessen sicher.

**Expertenmeinungen**

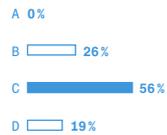
In Zukunft werden wirtschaftlich prosperierende Ballungsräume enormen Zuzug aus dem ländlichen Raum und aus Ballungsräumen mit weniger attraktiven Rahmenbedingungen erfahren. Prosperierende urbane Zentren werden damit noch mehr als heute zu Dreh- und Angelpunkten des gesamten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und sozialen Lebens. Der Anspruch der Menschen ist zugleich sehr hoch. Einerseits erwarten sie lebendige Innenstädte und charaktervolle Stadtteile mit typisch urbanen Angeboten, andererseits bestehen sie auf so wenig Umweltbelastung wie möglich, zu Fuß erreichbare, gepflegte Grünanlagen und Naherholungsgebiete, ein dichtes Netz an Radwegen und vieles andere mehr. Das bedeutet: Städte müssen nicht allein den Zuzug bewältigen, sondern auch in städtebauliche Konzepte investieren und den Klima- und Umweltschutz mit „urbaner Energie“ in Einklang bringen. Darin sehen die Experten auch eine Chance für Ballungszentren, die heute im Schatten anderer Metropolen stehen.

Eine Minderheit der Experten verweist auf weitere Themen und bewertet diese mindestens gleichrangig. Dazu zählen die nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung oder das wachsende soziale Gefälle innerhalb der Städte. Sämtliche Herausforderungen unter das Regime des Klima- und Umweltschutzes zu stellen, lehnen sie daher ab. Eine Umwelt-Modellregion hilft wenig, wenn Arbeitsplätze und attraktiver Wohnraum fehlen, so die Experten.

## THESE 21

/ 21

Welches Szenario halten Sie für wahrscheinlicher?



A / Szenario 1 0%  
 B / eher Szenario 1 26%  
 C / eher Szenario 2 56%  
 D / Szenario 2 19%

**Welches Szenario halten Sie für wahrscheinlicher?**

**Szenario 1: In Zukunft werden Großkraftwerke weiterhin eine dominante Rolle bei der Energieversorgung spielen.**

**Oder**

**Szenario 2: In Zukunft wird die dezentrale Erzeugung und Einspeisung die tragende Säule der Energieversorgung sein.**

## Ergebnis

Drei Viertel der Studienteilnehmer sehen die dezentrale Stromerzeugung zukünftig in einer tragenden Rolle. Dass Großkraftwerke die Energieversorgung dominieren werden, halten 26 Prozent für möglich.

## Expertenmeinungen

Großkraftwerke verlieren nach Ansicht der Experten ihre dominante Rolle bei der Energieversorgung. Geht es nach der Mehrheitsmeinung, wird der Strom in Zukunft von dezentralen, kleineren Einheiten produziert. Diese Zukunftsprojektion bestätigt den Kurs insbesondere in der deutschen Energiepolitik, die auf Stromerzeugung mittels erneuerbarer Energien baut. Laut Experten setzt diese Entwicklung die Energiekonzerne weiter unter Druck. Denn aufgrund der staatlichen Regulierungen aus der Energiewende und verschiedener Marktentwicklungen müssen die großen Energieerzeuger hohe Abschreibungen auf ihren Kraftwerkspark vornehmen. Es fehlen die Investitionsmittel, um den Trend zu dezentralen, kleinen Anlagen mitzugehen. Für Stadtwerke oder kommunale Energieverbände und -genossenschaften bietet die Entwicklung hingegen Chancen auf neue Geschäftsmodelle – z.B. als Organisatoren dezentraler Energie für Städte und Kommunen.

Die Befürworter der Großkraftwerke verweisen darauf, dass unter ökologischen Gesichtspunkten die Verstromung von Gas durchaus eine Zukunft hat, weil bei der Verbrennung von Gas erheblich weniger CO<sub>2</sub> ausgestoßen wird als bei der Verbrennung von Kohle. Auch beeinträchtigen Windparks zunehmend das Landschaftsbild, was Bürger mehr und mehr zu Ablehnung und Widerstand bewegt.

## THESE 22

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen unter anderem von folgendem ökonomischen Faktor ab: einer kreativen Start-up-Landschaft mit Magnetwirkung für junge Unternehmertalente.**

## Ergebnis

Eine kreative Start-up-Szene erhöht die Attraktivität von Ballungsräumen. Dieser These schließen sich 86 Prozent der Studienteilnehmer an. Davon stimmen 67 Prozent dieser These eher zu, 19 Prozent ganz. 7 Prozent sind unentschieden. Weitere 7 Prozent sind jedoch gegenteiliger Ansicht und glauben, dass Start-ups kaum Impulse für die Prosperität und Attraktivität eines Ballungsraumes setzen können.

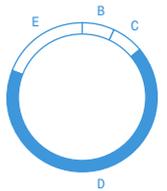
## Expertenmeinungen

Folgt man den Experten, durchdringt die Digitalisierung der Wirtschaft fast alle Branchen. Hierfür werden junge Unternehmen und Unternehmer gebraucht, die sich mit der Digitalisierung auskennen und aus immer neuen und immer mehr Daten Geschäftsmodelle entwickeln. Aber auch im Energiesektor und im Technologiebereich, in der Kreativwirtschaft und in vielen anderen Bereichen macht die Gründerszene mit Innovationen auf sich aufmerksam. Darauf haben auch die Konzerne reagiert. Sie lagern ihre meist in hierarchischen Strukturen gefesselten Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in Kreativschmieden aus. Auch die Hochschulen fördern diese Entwicklung durch Spin-offs. Städte mit einer vitalen Start-up-Szene profitieren von einer Aufbruchstimmung, so die Experten. Sie werden als lebendig, innovativ und lebenswert empfunden. Und nicht nur das: Die Start-ups bieten attraktive Jobs. Ein beträchtlicher Anteil verdient nach einer Startphase Geld, das über Steuern auch die öffentlichen Kassen füllt.

Allerdings dauert genau dies einer Minderheit der Experten zu lange. Sie sehen die Neugründungen in den Technologiezentren eher als schmückendes Beiwerk eines Ballungszentrums und weniger als eine Jobmaschine, die gerade für Transformationsregionen wichtig wäre.

/ 22.1

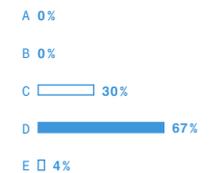
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%  
 B / eher nicht zu 7%  
 C / unentschieden 7%  
 D / eher zu 67%  
 E / stimme völlig zu 19%

/ 22.2

Tritt dieses Ereignis ein?



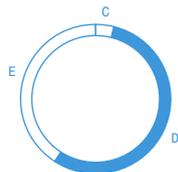
A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

→ These 09

## THESE 23

/ 23.1

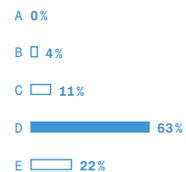
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%  
 B / eher nicht zu 0%  
 C / unentschieden 4%  
 D / eher zu 56%  
 E / stimme völlig zu 41%

/ 23.2

Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen unter anderem von folgendem ökonomischen Faktor ab: einer engen innovationsgetriebenen Kooperation von Unternehmen und Forschungsinstitutionen.**

## Ergebnis

Das Meinungsbild ist eindeutig: 97 Prozent der Studienteilnehmer vertreten die These, dass die Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen von Kooperationen zwischen Unternehmen und Forschungsinstitutionen abhängt. Für 41 Prozent davon ist dies sogar ganz sicher so. Nur 4 Prozent zeigen sich unentschieden.

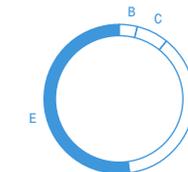
## Expertenmeinungen

Erst aus der Vernetzung von Unternehmen und Forschungsinstitutionen entstehen meist jene Innovationen, die Jobs und damit Wohlstand schaffen. Diesem ebenso einfachen wie plausiblen Gedankengang schließen sich nahezu alle Experten an. Die Schlussfolgerungen daraus sind jedoch wesentlich komplexer. Die Forschungseinrichtungen in und neben der Hochschule stehen miteinander im Wettbewerb. Spezialisierte Hochschulen mit einer hohen Reputation in einem bestimmten Feld ziehen daher nicht nur Forschungsaufträge aus der Region an, sondern aus dem gesamten Bundesgebiet oder sogar aus ganz Europa. Demzufolge gehen manche regionale Forschungseinrichtungen mit geringerer Bekanntheit bei der Vergabe leer aus und rutschen aufgrund fehlender Drittmittel in ihrer Qualität weiter ab. Die Lösung könnte nach Einschätzung der Experten in einem differenzierten und langfristigen Ansatz bestehen, bei dem sich die Hochschullandschaft und die Unternehmen in einem moderierten Prozess auf Forschungsschwerpunkte einigen und sich untereinander vernetzen.

## THESE 24

/ 24.1

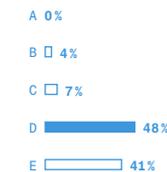
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%  
 B / eher nicht zu 4%  
 C / unentschieden 7%  
 D / eher zu 37%  
 E / stimme völlig zu 52%

/ 24.2

Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen unter anderem von folgendem ökonomischen Faktor ab: einem flächendeckenden Hochleistungsinternet.**

## Ergebnis

89 Prozent der Studienteilnehmer sind der Auffassung, dass ein flächendeckendes Hochleistungsinternet ein wesentlicher Faktor ist, von dem die Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen abhängt. 7 Prozent zeigen sich unentschieden, 4 Prozent lehnen die These eher ab. Immerhin 89 Prozent gehen davon aus, dass ein flächendeckendes Hochleistungsinternet Realität wird.

## Expertenmeinungen

Eine in allen Branchen digitalisierte Wirtschaft, eine Fülle an digitalen Angeboten für die Verbraucher, die Vernetzung von Forschungseinrichtungen und Unternehmen, Industrie 4.0 und das Internet der Dinge, verstanden als intelligente Vernetzung von Produkten und Gegenständen – all dies wird laut Expertenansicht nur möglich sein, wenn die Daten überallhin mit hoher Geschwindigkeit fließen. Die Breitbandversorgung ist heute schon ein entscheidendes Standortkriterium für Unternehmen. In Zukunft wird ein schnelles Internet, zu dem jeder insbesondere in Ballungsräumen Zugang hat, noch wichtiger werden.

Allerdings sind einige Experten der Meinung, dass das Hochleistungsinternet in naher Zukunft den Menschen so selbstverständlich zur Verfügung stehen wird wie heute die Telefon- oder Stromversorgung. Wenn alle immer und überall schnelles Internet haben, verliert die Breitbandversorgung im Wettbewerb der Regionen ihre Relevanz.

→ These 25

**THESE 25**

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen unter anderem von folgendem ökonomischen Faktor ab: einem kostenfreien Hochleistungsinternet.**

**Ergebnis**

Eine knappe Mehrheit von 52 Prozent der Studienteilnehmer ist der Auffassung, dass die Attraktivität von Ballungsräumen zukünftig auch davon abhängt, ob sie eine kostenlose Versorgung mit dem Hochleistungsinternet bereitstellen. Davon schließen sich 22 Prozent dieser These ohne Umschweife an, weitere 30 Prozent stimmen eher zu. 19 Prozent zeigen sich unentschieden, 30 Prozent glauben eher nicht daran, dass die Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen vom kostenlosen Internet abhängt. Dass die Internetversorgung in Zukunft umsonst sein wird, halten 15 Prozent für sicher und 19 Prozent für wahrscheinlich.

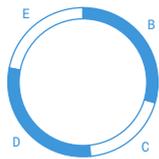
**Expertenmeinungen**

Die Internetdurchdringung in reifen Volkswirtschaften nähert sich den 100 Prozent an. Die Internetprovider stehen damit in einem Verdrängungswettbewerb und unterbieten sich bei ihren Angeboten an Privat- wie Geschäftskunden, so die Experten. Das Datenvolumen steigt, die Kosten der Datenübertragung fallen. Dass zukünftig Ballungszentren ihren Bewohnern die Flatrate „für null Euro“ anbieten, ist für die Mehrzahl der Experten sicher oder zumindest wahrscheinlich. Durch ein kostenloses Internet können sich Ballungszentren im Wettbewerb der Regionen Vorteile vor anderen Regionen verschaffen, in denen die Internetnutzung noch etwas kostet.

Allerdings dürfte dieser finanzielle Vorteil angesichts sinkender Internetkosten eher gering ausfallen. Selbst wenn die Netzneutralität fällt und priorisierte Internetverbindungen temporär mehr Geld kosten werden, ist das kostenlose Internet allenfalls eine Zugabe.

/ 25.1

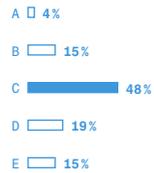
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



- A / stimme gar nicht zu 0%
- B / eher nicht zu 30%
- C / unentschieden 19%
- D / eher zu 30%
- E / stimme völlig zu 22%

/ 25.2

Tritt dieses Ereignis ein?



- A / sicher nicht
- B / unwahrscheinlich
- C / möglich
- D / wahrscheinlich
- E / sicher

→ These 24

**THESE 26**

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen unter anderem von folgendem ökonomischen Faktor ab: einer Branchenfokussierung, die dem Ballungsraum in der Außenwahrnehmung ein unverkennbares Profil gibt.**

**Ergebnis**

Etwas mehr als die Hälfte der Experten lehnen die These ab, dass eine klare und in der Außenwahrnehmung erkennbare Branchenfokussierung zukünftig ein Erfolgsfaktor für Ballungsräume ist. 40 Prozent sind gegenteiliger Auffassung. Sie sagen, ein starker und wahrnehmbarer Branchenfokus hilft bei der Profilbildung eines Ballungsraums.

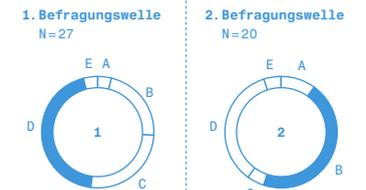
**Expertenmeinungen**

Bei der Frage, ob ein Branchenfokus einem Ballungsraum eher schadet als nutzt, gehen die Expertenmeinungen auseinander. Für eine knappe Mehrheit überwiegen die Risiken, etwa durch den Rückzug von Großunternehmen oder ein Verschwinden ganzer Branchen. Die Zukunft liegt für diese Experten in der Vielfalt verschiedener Branchen und einem Zusammenwirken von Unternehmen verschiedener Wirtschaftszweige. Auch verweisen einige Experten darauf, dass die heutige Branchenzuordnung ein Ergebnis des Industriezeitalters sei und die Digitalisierung zukünftig die herkömmlichen Branchenmodelle disruptieren würde.

Die andere Gruppe der Experten sieht in einem klaren Branchenprofil eine Chance für Ballungsräume, weil dies die Vernetzung erleichtert. Benachbarte Unternehmen können beispielsweise in der Forschung und Entwicklung kooperieren oder gemeinsame Bildungseinrichtungen betreiben. Auch ziehen Regionen mit einem Branchenschwerpunkt spezialisierte Zulieferbetriebe und Dienstleistungsunternehmen an, wodurch sich die Wirtschaftskraft des Ballungsraums vergrößert.

/ 26.1

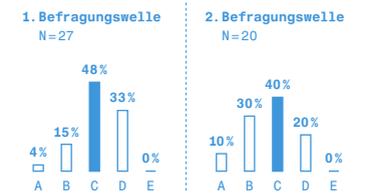
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



- A / stimme gar nicht zu 4% ; 10%
- B / eher nicht zu 22% ; 45%
- C / unentschieden 26% ; 5%
- D / eher zu 44% ; 35%
- E / stimme völlig zu 4% ; 5%

/ 26.2

Tritt dieses Ereignis ein?



- A / sicher nicht
- B / unwahrscheinlich
- C / möglich
- D / wahrscheinlich
- E / sicher

## THESE 27

/ 27

Welches Szenario halten  
Sie für wahrscheinlicher?

A 0%

B  55%C  41%D  5%

A / Szenario 1 0%

B / eher Szenario 1 55%

C / eher Szenario 2 41%

D / Szenario 2 5%

**Welches Szenario halten Sie für wahrscheinlicher?**

**Szenario 1: Die Branchenfokussierung knüpft an die regionalen ökonomischen Wurzeln vergangener Erfolge an.**

**Oder**

**Szenario 2: Die Branchenfokussierung gestaltet sich losgelöst von der regionalen wirtschaftlichen Historie.**

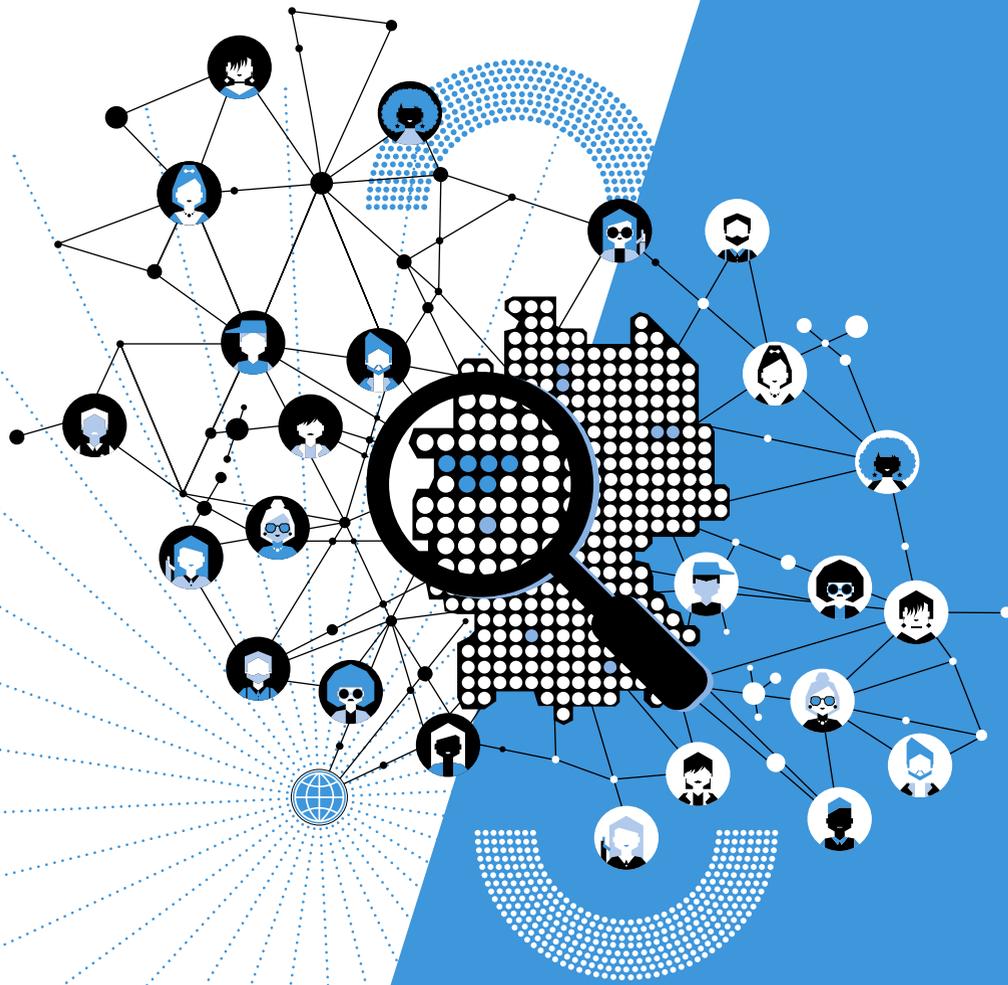
## Ergebnis

Mit 55 Prozent ist etwas mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer der Auffassung, dass die zukünftige Branchenfokussierung eher an die jeweilige Wirtschaftsgeschichte eines Standortes anknüpft. 46 Prozent glauben hingegen, dass Standorte in Zukunft ihre Vergangenheit abstreifen und sich neu erfinden werden. 5 Prozent davon sind sich dessen sogar sicher.

## Expertenmeinungen

Nach Ansicht der Experten werden viele Städte heute noch mit historischen Branchen in Zusammenhang gebracht, auch wenn diese heute kaum noch eine wirtschaftliche Bedeutung haben. So gelten Augsburg oder Bielefeld als Textilstädte, selbst wenn die Fertigung längst abgewandert ist. Beim Lübecker Marzipan oder bei den Nürnberger Lebkuchen verhält sich das anders. Die Produkte haben nicht nur überlebt, vielmehr sind die regionalen Spezialitäten Güter mit dauerhaft guter Konjunktur und hohen Wachstumschancen auf den Exportmärkten.

Der Expertenansicht folgend haben Städte und Ballungsräume mit einem starken Branchenfokus große Chancen, an Traditionen anzuknüpfen, wenn diese erfolgreich fortgeführt werden können. Umgekehrt müssen sich Ballungsräume neu erfinden, wenn der überkommene Branchenfokus nicht mehr in die Zeit passt und keine wirtschaftlichen Anknüpfungspunkte für die Zukunft zu finden sind. Das geteilte Meinungsbild der Experten zeigt: Ein Patentrezept für den richtigen Weg gibt es offensichtlich nicht.



POLITIK

GESELLSCHAFT

WIRTSCHAFT

BILDUNG

# ZUSAMMENFASSUNG POLITIK

Im Ruhrgebiet dominiert bei Entscheidungen heute noch die Sicht auf die eigene Stadt bzw. Kommune. In Zukunft müssen, so die Experten, die Auswirkungen auf die gesamte Region in den Mittelpunkt gerückt werden. Hintergrund ist, dass der Wettbewerb in Zukunft anderen Regeln unterliegt. Nicht die Städte werden um Unternehmensansiedlungen und Kulturattraktionen konkurrieren, der Ballungsraum als Einheit wird sich im internationalen Attraktivitätswettbewerb behaupten müssen.

Daher fordern die Experten die Kommunalverwaltungen im Ruhrgebiet auf, das „Kirchturmdenken“ endlich hinter sich zu lassen. Anstatt für jede Kommune die politische und öffentliche „Vollausstattung“ sicherzustellen, wären effiziente Kooperationen zwischen den Städten des Ballungsraumes und das Teilen von Ressourcen, etwa bei der Erledigung von Verwaltungsaufgaben, die Mittel der Wahl. Anstatt erfolgreiche Schulprojekte unter den Mantel des Schweigens zu hüllen, sollten die gesammelten Erfahrungen im gesamten Ruhrgebiet geteilt werden, damit alle von den innovativen Ideen profitieren.

Die Mehrheit der Experten geht noch einen Schritt weiter. Warum nicht die Stadtstruktur im Ruhrgebiet aufheben und die Region als eine große Metropole verstehen – mit einem Industrie- und Verwaltungsviertel, einem Bankenviertel und einem Ausgehviertel? Als Vorbild könnte z.B. die 30-Millionen-Metropole Tokio dienen, die nicht nur zu den größten, sondern auch zu den attraktivsten Ballungsräumen der Welt gehört.

In der Kommunikation nach innen wie nach außen sind andere Ballungsräume ebenfalls zum Teil schon weiter als das Ruhrgebiet. Noch immer wird das Revier im Wesentlichen mit Kohle und Stahl in Verbindung gebracht. Branchen, die in ihrer Bedeutung für die Region nur noch eine untergeordnete Bedeutung haben, dienen weiterhin als Identitätsklammern für mehr als 5 Millionen Menschen. Die Experten fordern daher, dem Ruhrgebiet ein neues Leitbild mit einer selbstbewussten und modernen Erscheinung zu geben. Dieses Leitbild muss anknüpfen an die Stärken der Region und ihren Zukunftsanspruch – ohne die erfolgreiche Ära von Kohle und Stahl zu verleugnen.

Profilierung setzt am Bestehenden an. Geht es nach den Experten, muss das Ruhrgebiet diesbezüglich viel mehr experimentieren. Etwa in der Wirtschaftspolitik: Der lange Jahre verfolgte Ansatz, auf eine schrumpfende Großindustrie mit einer vermeintlich wachsenden Großindustrie zu antworten, bleibt hinter den Erwartungen zurück. Hingegen haben die Hochschulen im Ruhrgebiet mit ihren 250.000 Studenten genügend Potenzial, umfassende Gründungsinitiativen ins Leben zu rufen. Allein an dieser Zahl wird deutlich, dass das Ruhrgebiet vielen jungen Menschen Bildung und Heimat gibt. Nur fehlt dem Revier das Image einer jungen Region. Anziehungskraft und Attraktivität fallen auch deshalb hinter denen von Berlin, Hamburg und München zurück. Um gegenzusteuern, empfehlen die Experten, politische Entscheidungen mehr an den Interessen der jungen Generationen auszurichten. Die Politik muss sich zur jungen Generation bekennen, ihr jene Möglichkeiten bieten, die für ihre Selbstverwirklichung notwendig sind. An dieser Stelle sind sich insbesondere die Ruhrgebietsexperten im Panel völlig einig.

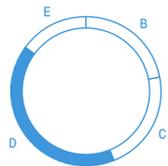
Leere Kassen sind nach Ansicht der Experten im Übrigen kein Argument, sich auf das Verwalten der Zustände zu beschränken. Es geht darum, im politischen Handeln unkonventionelle Wege zu beschreiten und mit Kreativität Gestaltungsansätze zu finden, die wenig Geld kosten. Manchmal reicht es schon aus, erfolgreiche Ideen von anderen Städten zu übernehmen oder umfassender auf die Möglichkeiten des Public-private-Partnerships zurückzugreifen.

Welcher Weg auch immer beschritten wird: Ohne die Beteiligung der Bürger geht in Zukunft nichts. Die Betroffenen wollen von Anfang an in Planungen einbezogen werden und ihre Interessen einbringen. Es geht in erster Linie nicht darum, Projekte zu verhindern, sondern darum, bessere Ergebnisse zu erzielen, auch wenn der Prozess der Entscheidungsfindung zunächst als zäh empfunden wird. Die politisch Verantwortlichen in Ballungsräumen und somit auch im Ruhrgebiet werden sich mit einem neuen Rollenbild anfreunden müssen: vom Entscheider zum Moderator zwischen Interessengruppen.

## THESE 28

/ 28.1

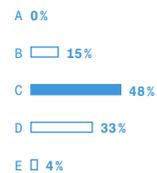
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%  
 B / eher nicht zu 22%  
 C / unentschieden 22%  
 D / eher zu 41%  
 E / stimme völlig zu 15%

/ 28.2

Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

**In Zukunft hängen Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen in erheblichem Maße von folgendem Faktor ab: Für die Zukunftsgestaltung des Ballungsraumes ist die Perspektive der Jugend die dominierende Maxime für politische Richtungsentscheidungen.**

## Ergebnis

56 Prozent der Studienteilnehmer meinen, die politisch Verantwortlichen in Ballungsräumen sollten hauptsächlich auf die Jugend hören, wenn es um Richtungsentscheidungen geht. 15 Prozent stimmen dieser These voll und ganz zu, weitere 41 Prozent davon überwiegend. 22 Prozent sind diesbezüglich unentschieden, während weitere 22 Prozent diese These eher ablehnen.

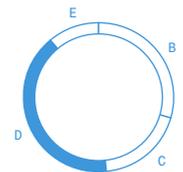
## Expertenmeinungen

Ein Teil der Experten sieht die Politik in alternden Gesellschaften in einem Dilemma. Der Jugend gehört die Zukunft. Deshalb sollten sich zukunftsweisende politische Entscheidungen vorrangig an den Bedürfnissen und Vorstellungen der jüngeren Generationen orientieren. Allerdings ist die Politik dem Willen der Wähler verpflichtet. In alternden Gesellschaften werden die jungen Wähler naturgemäß geringer, ihr politischer Einfluss schwindet. Hinzu kommen Interessenkonflikte zwischen den Generationen: Die politische Perspektive der Jugend ist in der Regel zukunftsorientiert, die Älteren tendieren zur Wahrung von Besitzständen. Das Dilemma erklärt das gemischte Meinungsbild. Ein skizzierter Ausweg der Experten: Gute Politik versteht sich darauf, die älteren Bürger in Ballungsräumen vom Nutzen von Zukunftsinvestitionen zu überzeugen und sich mit den kommenden Generationen solidarisch zu zeigen.

## THESE 29

/ 29.1

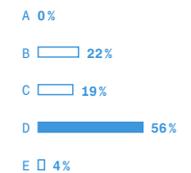
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%  
 B / eher nicht zu 30%  
 C / unentschieden 19%  
 D / eher zu 41%  
 E / stimme völlig zu 11%

/ 29.2

Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

**In Zukunft hängen Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen in erheblichem Maße von folgendem Faktor ab: Ballungsräume nutzen das Prinzip „Trial and Error“ für ihre eigene Zukunftsgestaltung und verstehen sich als Experimentierfeld für wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Neuerungen.**

## Ergebnis

Eine Mehrheit von 52 Prozent der Experten stimmt der These zu, dass die Chancen der Ballungsräume darin liegen, den Wandel über das Prinzip „Trial and Error“ anzugehen. Für 30 Prozent hingegen ist dies keine besonders gute Idee. Dennoch halten es nur 22 Prozent für unwahrscheinlich, dass die Ballungszentren der Zukunft tatsächlich Experimentierfelder sein werden. 60 Prozent der Befragten halten dies hingegen für wahrscheinlich oder sind sich sogar sicher.

## Expertenmeinungen

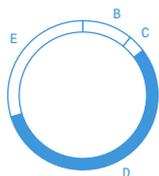
Starre Entwicklungspläne werden laut Experten bei immer volatiler werdenden Rahmenbedingungen zu oft von der Realität eingeholt. Mut zum Risiko und ein Scheitern auch mal zulassen, weil das Misslingen eben zum Experiment gehört: In einer sich immer dynamischer entwickelnden Zukunft scheint dieser pragmatische Ansatz der richtige zu sein, um Ballungsräume nach vorn zu bringen. Unter anderem auch deswegen, weil bei einem rechtzeitig abgebrochenen Experiment das zu bezahlende Lehrgeld meist gering ausfällt. Allerdings entstehen die Experimentierfelder nicht von allein. Um die Freiräume zu öffnen, bedarf es mutiger Grundsatzentscheidungen der Politik und einer Entbürokratisierung bei der Umsetzung.

Es gibt unter den Experten auch warnende Stimmen, die davon abraten, Teile der Ballungsräume zur Spielwiese der Erprobung wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Neuerungen zu machen oder gar den gesamten Ballungsraum als Experimentierfeld zu verstehen. Durch den Fokus auf kurzfristige Experimente kann die Chance auf langfristige Entwicklungen Schaden nehmen.

## THESE 30

/ 30.1

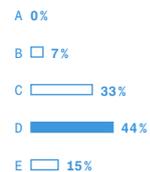
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%  
 B / eher nicht zu 11%  
 C / unentschieden 4%  
 D / eher zu 56%  
 E / stimme völlig zu 30%

/ 30.2

Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

**In Zukunft hängen Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen in erheblichem Maße von folgendem Faktor ab: Politik, Unternehmen und Wissenschaft setzen auf enge Kooperation. Gesellschaftliches Teaming ist ein Sinnbild erfolgreicher Ballungsräume.**

## Ergebnis

Eine deutliche Mehrheit von 86 Prozent der Studienteilnehmer sieht in Zukunft ein funktionierendes Zusammenspiel von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft als kritischen Erfolgsfaktor von Ballungsräumen. 4 Prozent sind unentschieden, 11 Prozent lehnen die These eher ab. Dass sich Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in Zukunft auch als Teamplayer verhalten werden, sehen jedoch nur 59 Prozent der Befragten.

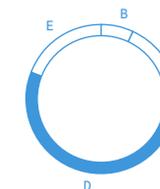
## Expertenmeinungen

Sollen Entwicklung und Wandel in einem Ballungsraum zum Besseren voranschreiten, sind alle gesellschaftlichen Akteure aufeinander angewiesen. Den Willen zum kooperativen Ansatz und auch den daraus resultierenden potenziellen Nutzen sehen zwar die allermeisten Experten. Aber deutlich weniger von ihnen sind davon überzeugt, dass sich diese Idee vernetzter Akteure in Zukunft durchsetzen wird. Ein Hindernis dafür sind die Mechanismen der traditionellen Politikgestaltung, so die Begründung der Experten. Damit gesellschaftliche Akteure ein gewünschtes Verhalten zeigen, werden sie wahlweise von der Politik über finanzielle Vor- und Nachteile (Anreize durch Förderung, Sonderabgaben) belohnt oder bestraft – oder der Staat reguliert direkt über Anordnungen und Verbote. Den Sinn der Regulierung müssen die Akteure dabei nicht verstehen. Es genügt, wenn sie sich an die aufgestellten Regeln halten. Es fehlt jedoch die Motivation, dass sich Akteure in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in die jeweilige Situation des anderen Akteurs versetzen. Eine Minderheit der Experten kommt daher zum Schluss, dass ein Zusammenspiel dieser Akteure für die Entwicklung von Ballungsräumen von untergeordneter Bedeutung ist.

## THESE 31

/ 31.1

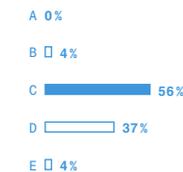
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%  
 B / eher nicht zu 7%  
 C / unentschieden 15%  
 D / eher zu 59%  
 E / stimme völlig zu 19%

/ 31.2

Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

**In Zukunft hängen Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen in erheblichem Maße von folgendem Faktor ab: Ansässige Unternehmen, Bildungsinstitutionen und Bürger werden von Beginn an und auf Augenhöhe in Entscheidungsprozesse eingebunden.**

## Ergebnis

78 Prozent der Experten sehen in der künftigen Einbindung der lokalen Wirtschaft, der Bildungsinstitutionen und der Bürger einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Entwicklung von Ballungsräumen – 19 Prozent davon stimmen der These voll und ganz und weitere 59 Prozent mit Einschränkungen zu. 15 Prozent sehen dies neutral, während eine Minderheit von 7 Prozent der These die Zustimmung eher verweigert.

## Expertenmeinungen

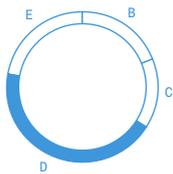
Nach Meinung der Experten kann die Entwicklung eines Ballungsraums als Gemeinschaftswerk aller gesellschaftlichen Akteure nur gelingen, wenn diese Partner nicht nur zusammenwirken, sondern frühzeitig in Entscheidungsprozesse eingebunden sind und sich darin auf Augenhöhe begegnen. Insbesondere der Bürgerbeteiligung kommt eine Schlüsselrolle zu. Dieser integrative Ansatz ist dazu geeignet, die Planungssicherheit für alle Beteiligten zu vergrößern. So können Veränderungen in der Wirtschaft rasch Veränderungen im Bildungssektor nach sich ziehen – und umgekehrt: Benötigen multinationale Unternehmen mehr spanisch sprechende Mitarbeiter, können öffentliche Schulen und private Sprachinstitute den Bedarf decken. Sogar bei der Entscheidung, ob und wo Sportstätten errichtet werden, kann der Austausch zwischen Behörden, Schulen, Vereinen und dem betrieblichen Gesundheitswesen von Unternehmen dazu führen, dass an der richtigen Stelle bedarfsgerecht gebaut wird. Einige Experten sehen jedoch die Grenzen des Kooperationsmodells und befürchten, dass bei zu vielen Mitwirkenden die Entscheidungsprozesse verzögert werden.

→ These 30, 32

## THESE 32

/ 32.1

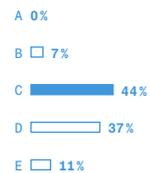
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%  
 B / eher nicht zu 19%  
 C / unentschieden 15%  
 D / eher zu 44%  
 E / stimme völlig zu 22%

/ 32.2

Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

**In Zukunft hängen Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen in erheblichem Maße von folgendem Faktor ab: Bürgerbeteiligung ist Standard der Entscheidungsfindung.**

## Ergebnis

Zwei Drittel der Experten befürworten die These, dass die Beteiligung der Bürger in prosperierenden und attraktiven Ballungsräumen der Standard bei der Entscheidungsfindung sein sollte, 22 Prozent davon stimmten dieser These völlig und weitere 44 Prozent eingeschränkt zu. Dass die Entwicklung eintreffen wird, halten 48 Prozent für wahrscheinlich oder sicher, 44 Prozent halten dies für möglich. 19 Prozent der Experten lehnen die These eher ab.

## Expertenmeinungen

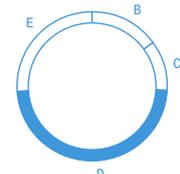
Bei der Ausweisung neuer Gewerbegebiete, beim Bau von Straßen – und erst recht, wenn es darum geht, neue Startbahnen, Stromtrassen und Tiefbahnhöfe zu errichten – regt sich heute der Bürgerprotest. Selbst gegen überwiegend positiv besetzte Maßnahmen wie den Bau von Schulen und Umgehungsstraßen oder den Ausbau des Personennahverkehrs gibt es Widerstände in der Bevölkerung. Dennoch ist die Mehrheit der Experten der Ansicht, dass Bürgerbeteiligung die Standardlösung für die Entscheidungsfindung in den Ballungsräumen der Zukunft darstellen sollte. Dabei können neue Kommunikations- und Partizipationskonzepte, wie Social-Media-Plattformen, dazu beitragen, das gegenseitige Verständnis zu fördern und die unter Bürgern verbreitete Verhinderungsmentalität („Die da oben machen, was sie wollen, also sind wir erst mal dagegen“) zu verändern.

Eine Minderheit der Experten warnt jedoch vor einem zu hohen Maß an Partizipation und Mitgestaltung. Demnach müssten die Bürger in einem industriellen Kontext zwar Anspruch auf Transparenz und Partizipation haben. Aber auch die Industrie hat einen Anspruch auf Planungssicherheit und muss Pläne und Vorhaben zumindest im Anfangsstadium aus wettbewerbstaktischen Gründen geheim halten können.

## THESE 33

/ 33.1

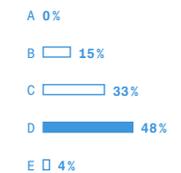
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%  
 B / eher nicht zu 15%  
 C / unentschieden 11%  
 D / eher zu 48%  
 E / stimme völlig zu 26%

/ 33.2

Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

**In Zukunft hängen Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen in erheblichem Maße von folgendem Faktor ab: Kommunale Verwaltungen finden unabhängig von ihren finanziellen Möglichkeiten unkonventionelle Wege, um Unternehmen sowie kulturelle und gesellschaftliche Einrichtungen zu unterstützen und an die Region zu binden (z.B. kostenlose Bereitstellung von Gewerbeflächen, Förderung von Kooperationen zwischen Schulen und Vereinen).**

## Ergebnis

Fast drei Viertel der Experten befürworten die These, dass Kommunen, unabhängig von ihrer finanziellen Ausstattung, bei der Förderung von Wirtschaft und Kultur neue Wege gehen sollten und damit auch ihre Prosperität und Attraktivität vergrößern können. Eine knappe Mehrheit glaubt, dass die Kommunen tatsächlich unkonventionelle Wege einschlagen werden: 48 Prozent halten dies zumindest für wahrscheinlich.

## Expertenmeinungen

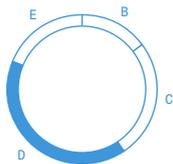
Not macht erfinderisch. Nach Ansicht der Experten werden sich in Zukunft Kommunen mit wenig Geld in der Kasse einiges einfallen lassen müssen, um kulturelle und soziale Einrichtungen zu unterstützen und um die Attraktivität für die Wirtschaft zu erhöhen. Es wird darauf hingewiesen, dass das Förder-Repertoire der Kommunen heute bereits groß ist. Sozialvereine und Integrationsprojekte finden für eine symbolische Miete auf Industriebrachen eine Heimat. Von niedrigen Mieten profitieren die Start-ups in den Gründerzentren.

Vorschläge wie kostenlose Gewerbeflächen gehen für einige Experten aber zu weit. Dadurch würden auf Seiten der Wirtschaft hohe Begehrlichkeiten geweckt und der Wettbewerb der Standorte würde stark verzerrt. Damit Kommunen überhaupt wieder gestalten könnten, führe kein Weg an einer finanziellen Entlastung durch die Länder und den Bund vorbei, behaupten die Skeptiker. Gleichwohl gehen die Experten davon aus, dass die ärmeren Städte Kreativität entwickeln, um bei einem Mindesteinsatz finanzieller Mittel den größtmöglichen Erfolg zu erzielen.

## THESE 34

/ 34.1

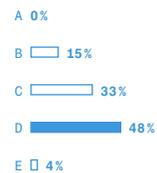
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%  
 B / eher nicht zu 15%  
 C / unentschieden 26%  
 D / eher zu 41%  
 E / stimme völlig zu 19%

/ 34.2

Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

**In Zukunft hängen Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen in erheblichem Maße von folgendem Faktor ab: Erfolgreiche Projekte und Initiativen werden schnell im gesamten Ballungsraum kommuniziert und das Wissen darüber geteilt (Best-Practice-Sharing).**

## Ergebnis

60 Prozent der Experten schließen sich der These an, dass die Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen davon abhängt, ob für erfolgreiche Projekte im gesamten Gebiet schnell Nachahmer gefunden werden. Nur 15 Prozent stehen dieser These skeptisch gegenüber. Dass Best-Practice-Sharing zukünftig ein probates Mittel sein wird, hält eine knappe Mehrheit von 52 Prozent für gesichert oder wahrscheinlich und ein Drittel für möglich. Dagegen sprechen sich abermals 15 Prozent aus.

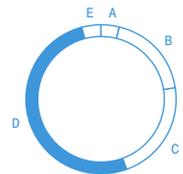
## Expertenmeinungen

Den Experten folgend ist in der Wissenschaft und innerhalb der Konzerne das Best-Practice-Sharing bereits heute weit verbreitet. Die technische Frage der Informationsverbreitung ist über die Sharing-Plattformen und Wikis im Web 2.0 ebenfalls gelöst. Dass auch Kommunen auf diesen Zug aufspringen und ihr Wissen untereinander teilen, liegt daher sehr nahe. Der Nutzen des Best-Practice-Sharings ist am größten, wenn die Beteiligten mit offenen Karten spielen und beispielsweise den Einsatz von Finanzmitteln und personellen Ressourcen beziffern, so die Einschätzung der Experten. Zur Offenheit gehört auch, Irrwege und Fehler einzugestehen. In Zeiten der digitalen „Hypertransparenz“, in denen überdies in den sozialen Medien ein hohes Maß an Aufgeregtheit herrscht, ist Best-Practice-Sharing gleichwohl mit Risiken behaftet, so die Experten. Denn Irrwege der öffentlichen Verwaltung bedeuten automatisch, dass Steuermittel nicht zielgerichtet ausgegeben worden sind. Der wohlmeinende Versuch, andere Kommunen vor Fehlern zu warnen, kann dazu führen, dass selbst geringfügige Fehler skandalisiert werden.

## THESE 35

/ 35.1

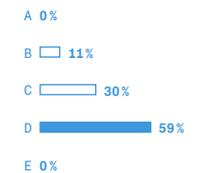
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 4%  
 B / eher nicht zu 19%  
 C / unentschieden 22%  
 D / eher zu 52%  
 E / stimme völlig zu 4%

/ 35.2

Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

**In Zukunft hängen Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen in erheblichem Maße von folgendem Faktor ab: Public-private-Partnerships mit Unternehmen und Stiftungen sichern umfangreich die Qualität der öffentlichen Versorgung.**

## Ergebnis

Bei der Frage nach der Bedeutung der Public-private-Partnerships für die Entwicklung von Ballungsräumen ergibt sich bei den Experten ein gemischtes Bild. Eine Mehrheit von 56 Prozent der Studienteilnehmer hält dieses Modell für das richtige, um öffentliche Aufgaben zu finanzieren – 4 Prozent davon sind sich sicher, 52 Prozent stimmen der These eher zu. Neutral verhalten sich 22 Prozent. Demgegenüber lehnen 4 Prozent Public-private-Partnerships komplett und 19 Prozent mit Einschränkungen ab. Dennoch halten es nur 11 Prozent der Befragten für unwahrscheinlich, dass Public-private-Partnerships zukünftig die Qualität der öffentlichen Versorgung sichern werden. Ihnen stehen 59 Prozent der Befragten gegenüber, die mit einiger Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass zukünftig viele öffentliche Projekte mit privater Beteiligung finanziert werden.

## Expertenmeinungen

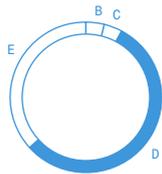
Wenn die öffentliche Hand knapp bei Kasse ist, bietet sich eine Finanzierung über Public-private-Partnerships an, führen die Experten aus. Sie verweisen darauf, dass Public-private-Partnerships die Städte nicht nur finanziell entlasten, sondern private Anbieter stärker in die Verantwortung für das Gemeinwohl einbinden. Hinzu kommt, dass gerade bei einer Schuldenbremse der Staat oftmals außerstande ist, durch eigene Investitionen Angebote der Daseinsvorsorge zu unterbreiten.

Public-private-Partnerships sind jedoch umstritten und werden von den Rechnungshöfen ungern gesehen. Einige Experten wie auch die Rechnungshöfe kommen zu dem Schluss, dass der Staat mit einer konventionellen Finanzierung seiner Projekte und ohne einen privaten Partner, der vor allem wirtschaftliche Interessen verfolgt, meist günstiger fährt. Besonders deutlich wird dies in der gegenwärtigen Niedrigzinsphase.

## THESE 36

/ 36.1

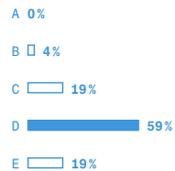
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%  
 B / eher nicht zu 4%  
 C / unentschieden 4%  
 D / eher zu 56%  
 E / stimme völlig zu 37%

/ 36.2

Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

**In Zukunft hängen Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen in erheblichem Maße von folgendem Faktor ab: Herausragende Leistungen und Institutionen in Wirtschaft, Kultur, Wissenschaft und Bildung zeigen mit ihrer großen Strahlkraft, wofür der Ballungsraum nach außen insgesamt steht und was ihn auszeichnet.**

## Ergebnis

Für 93 Prozent der Studienteilnehmer ist das klare, über die Grenzen des Ballungsraumes hinaus wahrnehmbare und hohe Strahlkraft entfaltende Profil ein wichtiger Erfolgsfaktor. Lediglich jeweils 4 Prozent stehen dieser These neutral oder eher ablehnend gegenüber.

## Expertenmeinungen

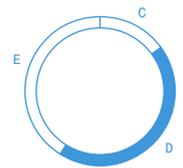
Was eine Stadt zu einer „tollen Stadt“ macht, was einem Ballungsraum überregionale Strahlkraft verleiht, darüber sind die Experten unterschiedlicher Meinung: Je nach Erfahrung und Arbeitsgebiet benennen die einen kulturelle Einrichtungen wie Opernhäuser, Festspiele und Museen, während andere die Konzernzentralen im Ballungsraum als endogene Stärken aufzählen oder auf die Medienlandschaft, die Qualität der Universitäten und den hohen Freizeitwert verweisen. Unabhängig davon sind die Experten jedoch zum allergrößten Teil darüber einig, dass attraktive Ballungsräume solche identifizierbaren Qualitätsmerkmale benötigen, um zukunftsfähig zu sein. Ohne klare Fokussierung und eine echte Spitzenposition auf dem jeweiligen Gebiet würden Ballungsräume provinziell wirken. Dies sei auch dann der Fall, wenn die Qualitäten eines Ballungsraums nur Bewohnern oder intimen Kennern von Stadt und Region bekannt seien. Es ist daher erforderlich, dass Ballungsräume mit ihren Angeboten auch in der Außenwelt spontane Assoziationen auslösen.

Lediglich eine sehr kleine Minderheit der Experten ist der Meinung, dass es genüge, wenn die individuellen Stärken von Ballungsräumen einer Fachöffentlichkeit bekannt seien.

## THESE 37

/ 37.1

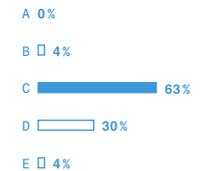
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%  
 B / eher nicht zu 0%  
 C / unentschieden 15%  
 D / eher zu 44%  
 E / stimme völlig zu 41%

/ 37.2

Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von POLYZENTRISCHEN BALLUNGSRÄUMEN wie dem Ruhrgebiet von folgendem Faktor ab: Sie verfügen über ein gemeinsames Leitbild für ihre Zukunftsgestaltung und strahlen als international profilierte Marke nach außen und innen Vitalität, Identifikation und Attraktivität aus.**

## Ergebnis

Nach Meinung von 85 Prozent der Experten benötigen auch polyzentrische Ballungsräume wie das Ruhrgebiet die Strahlkraft eines gemeinsamen, profilgebenden Leitbildes, um sich in Zukunft gut zu entwickeln. Nur 15 Prozent sind unentschieden. Bei der Frage, ob es polyzentrischen Ballungsräumen gelingt, dieses Leitbild zu etablieren, fällt die Zustimmungquote weniger hoch aus. Mit 63 Prozent halten dies die meisten Befragten für möglich. 30 Prozent sehen dies als wahrscheinlich an und nur 4 Prozent der Befragten sind sich sicher.

## Expertenmeinungen

Schon für einzelne Städte oder Ballungsräume mit einem Zentrum ist es keine leichte Aufgabe, die Vorteile des Standorts in eine positive, sofort begreifbare und emotionalisierende Botschaft zu verdichten. Noch schwieriger ist diese Aufgabe für polyzentrische Ballungsräume wie das Ruhrgebiet mit einer Vielzahl von Städten, die um Bürger, Betriebe und Bildungsinstitutionen konkurrieren, so die Experten. Trotz der Größe dieser Aufgabe hält es die überwiegende Mehrheit der Experten für notwendig, die Entwicklung von polyzentrischen Ballungsräumen wie dem Ruhrgebiet unter ein gemeinsames Leitbild zu stellen. Erst dadurch entwickelt die Region auch über ihre Grenzen hinaus eine hohe Strahlkraft. Selbst wenn dafür das Konkurrenzdenken einzelner Städte überwunden werden muss, stehen die Chancen für ein solches Leitbild nicht schlecht.

Nur eine Minderheit von 4 Prozent der Experten hält es für unwahrscheinlich, dass ein solches Leitbild entwickelt werden kann.

→ These 36

**THESE 38**

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von POLY-ZENTRISCHEN BALLUNGSRÄUMEN wie dem Ruhrgebiet von folgendem Faktor ab: Die nationale wie internationale Profilierung des Ballungsraums wird zentral gesteuert. Dafür werden entsprechende Mittel der öffentlichen Hand bereitgestellt.**

**Ergebnis**

Die Frage, inwieweit eine zentral gesteuerte und öffentlich geförderte Profilierung für die Entwicklung eines polyzentrischen Ballungsraums sinnvoll und wichtig ist, beantworten die Experten differenziert: 45 Prozent der Experten lehnen diese These tendenziell ab. 20 Prozent haben dazu keine Präferenz. 35 Prozent hingegen stimmen der These eher zu.

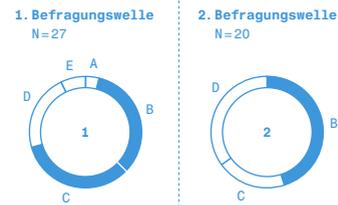
**Expertenmeinungen**

Dass polyzentrische Ballungsräume von einem innen wie außen wahrnehmbaren Leitbild und Profil profitieren, steht für die allermeisten Experten außer Frage. Deutlich differenzierter beurteilen sie die Frage, ob diese Profilierung zentral gesteuert und ob diese durch eine zentrale Institution, etwa ein übergeordnetes Standortmarketing, öffentlich finanziert werden sollte. Ein Großteil der Experten ist der Meinung, dass eine zentrale Institution die Belange und Interessen der einzelnen Städte zu wenig berücksichtigen würde. Daher hätte diese Institution mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen. Anstatt sich gemeinsamen Aktivitäten anzuschließen, würden die Städte vielmehr versuchen, ein eigenes Profil zu entwickeln. Daher befürchten die Experten, dass ein zentrales Standortmarketing für den gesamten Ballungsraum eine Parallelveranstaltung bleibt, die überdies keine ausreichende Finanzierung erfährt, um Wirkung entfalten zu können.

Eine Reihe von Experten ist jedoch davon überzeugt, dass ein zentrales, mit öffentlichen Mitteln finanziertes Standortmarketing durch eine Bündelung von Aktivitäten für mehr Durchschlagskraft in der Außenwirkung sorgen könnte.

/ 38.1

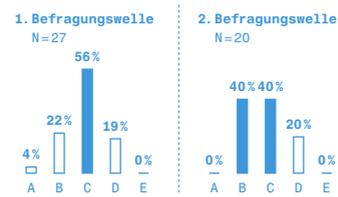
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 4% : 0%  
 B / eher nicht zu 33% : 45%  
 C / unentschieden 33% : 20%  
 D / eher zu 22% : 35%  
 E / stimme völlig zu 7% : 0%

/ 38.2

Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

→ These 37

**THESE 39**

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von POLY-ZENTRISCHEN BALLUNGSRÄUMEN wie dem Ruhrgebiet von folgendem Faktor ab: Der Ballungsraum verfügt über ein repräsentatives Organ mit hoheitlichen Kompetenzen.**

**Ergebnis**

Die Hälfte der Experten steht der These, dass ein repräsentatives Organ mit hoheitlichen Kompetenzen die Entwicklung eines polyzentrischen Ballungsraums befördert, ablehnend gegenüber. 5 Prozent davon lehnen diese These entschieden und 45 Prozent eher ab. Neutral eingestellt sind 20 Prozent. 30 Prozent befürworten hingegen eine mit hoheitlichen Rechten ausgestattete „Ballungsraum-Regierung“.

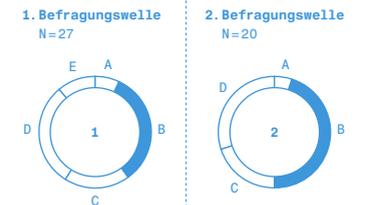
**Expertenmeinungen**

Ist ein bisschen mehr Zentralismus die Lösung für die Probleme polyzentrischer Ballungsräume? Die Mehrheit der Experten sieht dies skeptisch. Für sie geht der Trend weg von einer hierarchischen Steuerung und hin zu partizipativen Entscheidungsprozessen. Ein repräsentatives Organ mit hoheitlichen Kompetenzen könnte die Einbeziehung lokaler Akteure in Entscheidungen erschweren. Auch argumentieren die Gegner einer übergeordneten politischen Instanz damit, dass die Stärke der kommunalen Selbstverwaltung darin liegt, sehr nah am tatsächlichen Bedarf entscheiden zu können. Dieser Ansatz sei für die Kommunen eines polyzentrischen Ballungsraums besser dazu geeignet, aus ihren Potenzialen ein eigenständiges Profil zu entwickeln.

Die Experten, die sich für ein repräsentatives Organ mit Entscheidungsbefugnis für den gesamten Ballungsraum aussprechen, argumentieren damit, dass diese Institution ein höheres politisches Gewicht erlangen kann. Weiterhin könnte dieses politische Entscheidungsgremium dafür sorgen, Mittel gebündelt einzusetzen, mit dem Ziel, den gesamten Ballungsraum besser zu entwickeln.

/ 39.1

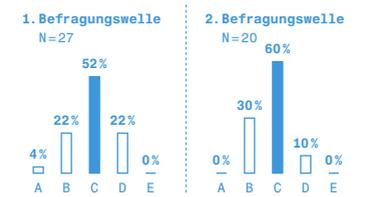
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 7% : 5%  
 B / eher nicht zu 33% : 45%  
 C / unentschieden 19% : 20%  
 D / eher zu 30% : 30%  
 E / stimme völlig zu 11% : 0%

/ 39.2

Tritt dieses Ereignis ein?

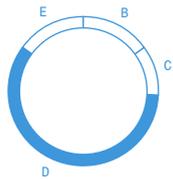


A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

→ Thesen 38, 40

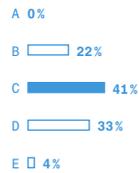
THESE 40

/ 40.1  
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%  
B / eher nicht zu 15%  
C / unentschieden 11%  
D / eher zu 59%  
E / stimme völlig zu 15%

/ 40.2  
Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
B / unwahrscheinlich  
C / möglich  
D / wahrscheinlich  
E / sicher

→ These 39

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von POLY-ZENTRISCHEN BALLUNGSRÄUMEN wie dem Ruhrgebiet von folgendem Faktor ab: Benachbarte Städte und Kommunen organisieren ihre Verwaltungsaufgaben konsequent arbeitsteilig.**

Ergebnis

Fast drei Viertel der Experten sind der Auffassung, dass Nachbarkommunen ihre Verwaltungsaufgaben zusammenlegen und arbeitsteilig erledigen sollten. 15 Prozent davon stimmen der These voll und ganz zu, 59 Prozent mit Einschränkungen. Neutral verhalten sich 11 Prozent. Skepsis gegenüber einer interkommunalen Arbeitsteilung zeigen 15 Prozent. Dass sich Nachbarstädte in polyzentrischen Ballungsräumen auf diese Form der Zusammenarbeit einlassen werden, gilt nur für 37 Prozent als sicher oder wahrscheinlich.

Expertenmeinungen

Jede Gemeinde ein „Vollsortimenter“ in der Verwaltung, vom Meldewesen über den Nahverkehr und Winterdienst bis hin zur Abfallsorgung – dieser traditionelle Ansatz der Stadtverwaltung ist für die allermeisten Experten nicht mehr zeitgemäß. Durch die Zusammenführung der Aufgaben lassen sich nicht nur Kosten einsparen. Auch könnte sich der Service für die Bürger verbessern, wenn sich Stadtverwaltungen auf einzelne Aufgaben spezialisieren und etwa eine Gemeinde im Verbund alle Klärwerke betreibt. Für Zweckverbände und andere Kooperationslösungen sprechen sich aber nicht alle Experten aus. Vor allem Verwaltungsaufgaben in Bereichen mit großer kommunaler Identifikation, etwa Kultur und Sport, sehen sie besser bei den einzelnen Kommunen aufgehoben. Es besteht darüber hinaus die Gefahr, dass sich die Stadtverwaltungen bei arbeitsteiligen Verbundlösungen auf Aufgaben in ihrem Gemeindebereich konzentrieren und Anliegen der Nachbarstädte stiefmütterlich behandeln.

THESE 41

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von POLY-ZENTRISCHEN BALLUNGSRÄUMEN wie dem Ruhrgebiet von folgendem Faktor ab: Quartiere bzw. Städte ergänzen sich gegenseitig mit klaren, unterschiedlichen Profilen. Es gibt auch innerhalb des polyzentrischen Ballungsraumes Ruhr z.B. ein Verwaltungsviertel, ein Bankenviertel, ein Universitätsviertel, ein Seniorenviertel, ein Ausgehviertel, ein grünes Viertel, ein Kulturviertel etc.**

Ergebnis

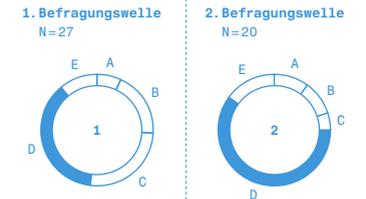
75 Prozent der Experten sehen in einer Differenzierung mit unterschiedlichen Städteprofilen eine Chance für polyzentrische Ballungsräume – 15 Prozent davon stimmen der These völlig zu, 60 Prozent tragen sie mit Einschränkungen mit. Neutral verhalten sich 5 Prozent, jeweils 10 Prozent lehnen die These eher oder entschieden ab.

Expertenmeinungen

Der beispielhafte Blick in den Kulturbetrieb zeigt: Wenn jede Stadt ein Sprechtheater, eine Musikbühne und mehrere Museen unterhält, bringt diese Vollversorgung der Bürger nach Meinung der Experten unweigerlich Masse statt Klasse hervor. Heute sind die Bewohner eines Ballungsraums mobil und orientieren sich über Stadtgrenzen hinaus. Die Entwicklung wird sich in Zukunft noch verstärken – nicht nur in der Kultur, sondern in allen Lebensbereichen. Daher liegt in der Spezialisierung der Städte und Quartiere eines Ballungsraums eine große Chance, ihre Attraktivität zu vergrößern.

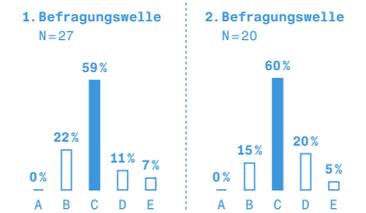
Eine Minderheit der Experten sieht in der Spezialisierung keinen Nutzen. Sie befürchten, dass Kommunen mit schlechteren Voraussetzungen abgehängt werden und sich zu sozialen Brennpunkten entwickeln. Daher werden sich Städte und Quartiere vermutlich gegen eine Spezialisierung als Senioren- oder Arbeiterstadt für den Niedriglohnssektor wehren.

/ 41.1  
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 7% : 10%  
B / eher nicht zu 19% : 10%  
C / unentschieden 26% : 5%  
D / eher zu 37% : 60%  
E / stimme völlig zu 11% : 15%

/ 41.2  
Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
B / unwahrscheinlich  
C / möglich  
D / wahrscheinlich  
E / sicher

THESE 42

**Szenario 1: Städte stärken den polyzentrischen Ballungsraum durch intensive Kooperation untereinander.**

**Oder**

**Szenario 2: Städte stärken den polyzentrischen Ballungsraum durch intensiven Wettbewerb untereinander.**

Ergebnis

Knapp drei Viertel der Experten erwarten, dass Städte zukünftig den polyzentrischen Ballungsraum durch Kooperation stärken, 33 Prozent davon halten dies für gesichert und weitere 41 Prozent für wahrscheinlich. Dagegen halten 22 Prozent einen sich verschärfenden Wettbewerb unter den Städten für eher wahrscheinlich und 4 Prozent für sicher.

Expertenmeinungen

Konkurrenz oder Kooperation? Die Experten erwarten mehrheitlich, dass sich in Zukunft verstärkt die Kooperationsmodelle durchsetzen werden. Auf diese Weise haben die Städte die Möglichkeit, Verwaltungsaufgaben untereinander aufzuteilen oder sich auf einzelne Aufgaben zu spezialisieren und ein eigenes Profil zu entwickeln. Bei der Ansiedelung von Wirtschaftsunternehmen haben kooperative Ansätze auf lange Sicht ebenfalls höhere Erfolgchancen. Die Kommunen können durch ein abgestimmtes Vorgehen eine zu ihrem Standortprofil passende wirtschaftliche Basis entwickeln. Außerdem können die Städte die Spirale, Unternehmen mit immer höheren finanziellen Vergünstigungen und einem immer größeren Entgegenkommen anlocken zu müssen, erfolgreich durchbrechen. Ähnliche Vorteile ergeben sich bei einer partnerschaftlichen Entwicklung einer Bildungslandschaft.

Gleichwohl sind ein Viertel der Experten der Meinung, dass sich die Städte eines polyzentrischen Ballungsraums überwiegend als Wettbewerber begegnen werden und sich gerade aus diesem Wettbewerbsverhältnis eine Profilierung ergibt.

/ 42

Welches Szenario halten Sie für wahrscheinlicher?

A  33%

B  41%

C  22%

D  4%

A / Szenario 1 33%

B / eher Szenario 1 41%

C / eher Szenario 2 22%

D / Szenario 2 4%

→ Thesen 40, 41

THESE 43

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von POLY-ZENTRISCHEN BALLUNGSRÄUMEN wie dem Ruhrgebiet von folgendem Faktor ab: Der polyzentrische Ballungsraum kooperiert für seine Zukunftsgestaltung mit angrenzenden urbanen Zentren und Ballungsräumen. Er versteht sich in seinem Selbstverständnis als Teil eines größeren Ganzen.**

Ergebnis

85 Prozent der Experten halten es für sinnvoll, wenn polyzentrische Ballungsräume mit angrenzenden urbanen Zentren kooperieren, 22 Prozent davon stimmen der These vorbehaltlos und 63 Prozent überwiegend zu. Keine Präferenz geben 4 Prozent ab. 11 Prozent sind der Meinung, dass eine großräumigere Kooperation wenig Nutzen bringt.

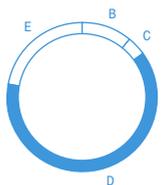
Expertenmeinungen

Nach Ansicht der Experten werden Menschen in Zukunft flexibler sein als heute und sich dort niederlassen, wo es ihnen am besten gefällt und wo sie für sich die besten Perspektiven erkennen. Zu dieser Überlegung gehört auch, wie schnell und bequem attraktive Nachbarstädte und Nachbarregionen erreichbar sind. Die Wirtschaft denkt ebenfalls zunehmend großräumiger. Selbst sehr große Ballungsräume wie das Ruhrgebiet tun also gut daran, diese Entwicklungen nachzuzeichnen und sich mit den benachbarten urbanen Zentren zu großen, wirtschaftlich und kulturell attraktiven Einheiten zusammenzuschließen, um beispielsweise die Verkehrsverbindungen zu optimieren.

Nur eine Minderheit der Experten glaubt, das Ruhrgebiet genüge sich selbst. Die Frage für das Ruhrgebiet lautet: Wie groß soll der regionale Bezugsrahmen sein, in dem gemeinsame Entwicklungsziele angestrebt werden? Ist die Metropolregion Rhein-Ruhr der richtige Rahmen, oder muss sich das Ruhrgebiet zukünftig noch großräumiger vernetzen?

/ 43.1

Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%

B / eher nicht zu 11%

C / unentschieden 4%

D / eher zu 63%

E / stimme völlig zu 22%

/ 43.2

Tritt dieses Ereignis ein?

A 0%

B  15%

C  52%

D  30%

E  4%

A / sicher nicht

B / unwahrscheinlich

C / möglich

D / wahrscheinlich

E / sicher

→ These 44

## THESE 44

/ 44

Welches Szenario halten  
Sie für wahrscheinlicher?

A  9%B  52%C  30%D  9%

A / Szenario 1 9%

B / eher Szenario 1 52%

C / eher Szenario 2 30%

D / Szenario 2 9%

**Szenario 1: In Zukunft sollte sich das Ruhrgebiet als Teil der Metropolregion Rhein-Ruhr verstehen (inkl. Düsseldorf, Köln) und vor diesem Hintergrund Entscheidungen treffen (z.B. Infrastrukturen deutlich stärker vernetzen).**

**Oder**

**Szenario 2: In Zukunft sollte sich das Ruhrgebiet als Teil einer megaurbanen Region verstehen, die sich z.B. bis Brüssel und Amsterdam erstreckt, und vor diesem Hintergrund Entscheidungen treffen (z.B. Infrastrukturen deutlich stärker vernetzen).**

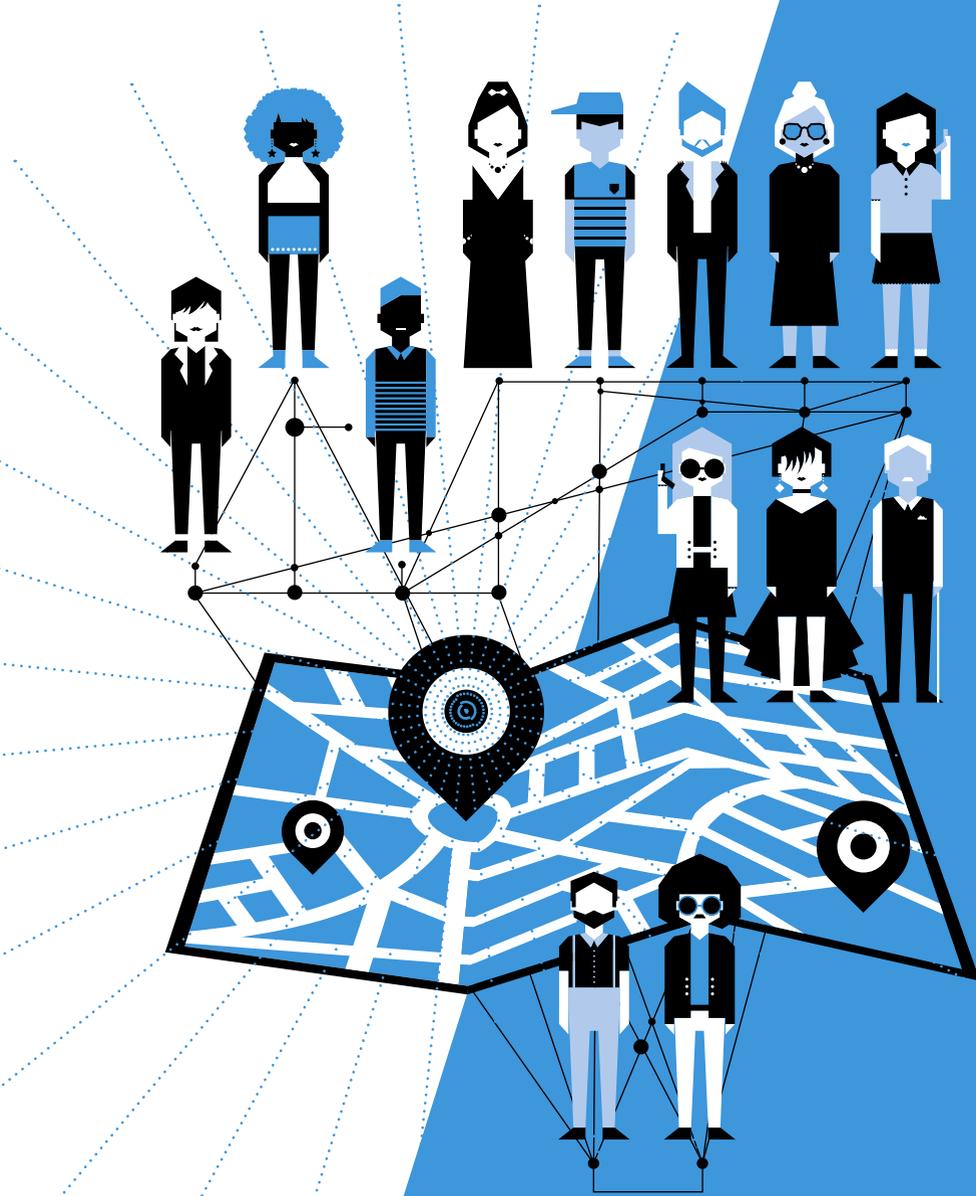
## Ergebnis

61 Prozent der Experten sind der Meinung, der ideale Bezugsrahmen für das Ruhrgebiet besteht aus der Metropolregion Rhein-Ruhr. Davon sind sich 9 Prozent sicher, 52 Prozent halten dies für wahrscheinlich. 39 Prozent der Befragten sehen hingegen den Entwicklungsrahmen des Ruhrgebiets in einer megaurbanen Region, die auch die Zentren Brüssel und Amsterdam umfasst.

## Expertenmeinungen

Nach Meinung der meisten Experten gelten das Ruhrgebiet, die Rheinschiene und die Agglomeration im Bergischen Land in der Außenwahrnehmung längst als ein wirtschaftlich und gesellschaftlich eng verflochtener Ballungsraum. Die Mehrheit der Experten spricht sich daher dafür aus, dass diese 10 Millionen Einwohner zählende Verdichtungsregion der ideale Bezugsrahmen ist, auf den sich das Ruhrgebiet in seiner Entwicklung ausrichten sollte.

Ein kleinerer Teil der Experten empfiehlt eine stärkere infrastrukturelle Vernetzung mit den wirtschaftlichen und politischen Zentren der Niederlande und Belgiens. Auch aufgrund von Sprachbarrieren werden der weiträumigen Vernetzung geringere Chancen eingeräumt. Alle Experten sind sich jedoch einig, dass die Verantwortlichen im Ruhrgebiet über die Strukturen der Region hinausdenken müssen.



POLITIK

GESELLSCHAFT

WIRTSCHAFT

BILDUNG

# ZUSAMMENFASSUNG GESELLSCHAFT

Die Menschen zieht es in die Städte und Ballungsräume. Seit 2008 lebt die Hälfte der Weltbevölkerung in Städten, 2030 sollen es über 60 Prozent sein. Es sind insbesondere die prosperierenden Ballungsräume und Megacities mit ihrem urbanen Leben(sgefühl), die eine hohe Anziehungskraft ausüben, so die Experten. Wie in anderen Ballungsräumen werden sich im Ruhrgebiet attraktive Zentren weiter verdichten. Weil die Grenzen zwischen Arbeiten und Leben verschwinden, wird z.B. räumliche Nähe zum Arbeitsplatz zum Kennzeichen hoher Lebensqualität. Die Attraktivität nimmt zu, wenn das Unschöne beseitigt wird. Es ergibt aus Sicht der Experten keinen Sinn, an Quartieren ohne Entwicklungsperspektiven festzuhalten und den Verfall sehenden Auges zuzulassen. Besser ist es, solche Stadtteile konsequent zurückzubauen. Das schafft Raum, um gemeinsam mit den Bürgern ganze Quartiere von Grund auf neu zu planen.

Vor allem Zuwanderer aus Krisenregionen steuern Ballungsräume wie das Ruhrgebiet an, um sich dort eine neue Existenz aufzubauen. Für das Ruhrgebiet als größten Ballungsraum Deutschlands ist Einwanderung nach Meinung der Experten eine große Chance, einer Überalterung der Gesellschaft entgegenzuwirken und Entleerungstendenzen abzufedern. Damit wird die Integration von Migranten in den nächsten 10 Jahren an erster Stelle der politischen Agenda stehen. Das bedeutet zuallererst, die Menschen in Arbeit zu bringen, denn Arbeit ist aus Sicht der Experten der mit Abstand beste Weg zu Integration und gesellschaftlicher Teilhabe. Hier steht das Ruhrgebiet im Vergleich zu anderen Ballungsräumen nicht so gut da. Die Arbeitslosigkeit ist in der Regel höher, das Arbeitsplatzangebot ist geringer. Die Gefahr besteht, dass die zunehmende Konkurrenz um Arbeit die Ungleichheit vergrößert und die Polarisierung von verfallenden und wohlhabenden Stadtteilen im Revier wachsen wird.

Ein Ballungsraum ist attraktiv, wenn er Arbeit bietet. Aber allein das genügt nicht. Die Bürger erwarten auch ein attraktives Stadtbild mit zeitgemäßer Architektur, gepflegten Grünanlagen und Sehenswürdigkeiten, die über den Ballungsraum hinaus Strahlkraft entwickeln. Zu diesen Sehenswürdigkeiten gehören insbesondere in Transformationsregionen wie dem Ruhrgebiet auch Industriedenkmäler.

Zusätzlich zu ihrer kulturellen Bedeutung und ihrer Funktion für den Tourismus dienen sie als identitätsstiftende Zeichen einer Region. Die Experten raten aber bei der Pflege der Erinnerungskultur zum wohl dosierten Umgang mit den baulichen Relikten aus vergangenen Industriezeiten. Für die Erneuerung einer Region ist ein modernes Erscheinungsbild, gespeist aus den endogenen Kräften des Ballungsraumes, mindestens genauso wichtig.

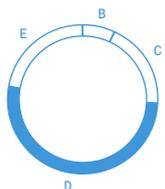
Eine wichtige Rolle kommt der Mobilität zu – insbesondere dem Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV). Nach den Experten muss er in Ballungsräumen eine wesentlich höhere Priorität genießen als der Ausbau von Straßen für PKW und LKW. Aus Sicht der Experten hat das Ruhrgebiet hier Nachholbedarf. Weil mehrere Verkehrsverbünde und kommunale Verkehrsbetriebe nebeneinander her- und nicht aufeinander abgestimmt arbeiten, ist die Qualität des ÖPNV in der Region beeinträchtigt. Laut Experten kann die Lösung nur darin bestehen, einen gemeinsamen Verkehrsverbund für das Ruhrgebiet zu schaffen.

Der hohe Mobilitätsanspruch bleibt jedoch nicht beim ÖPNV stehen. Die Vernetzung von Verkehrsmitteln wie Flugzeug, Bahn, Auto und Fahrrad wird in Zukunft zum Qualitätsmerkmal für Ballungsräume. Weil diese Vernetzung allenthalben noch in den Kinderschuhen steckt, wäre nach Meinung der Experten das Vorantreiben einer Verknüpfung aus Fernstrecken und urbaner Mikromobilität für das Ruhrgebiet eine Chance, sich von anderen Ballungsräumen positiv abzuheben.

## THESE 45

/ 45.1

Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 7%  
 C / möglich 19%  
 D / wahrscheinlich 52%  
 E / sicher 22%

/ 45.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

**In Zukunft steht Integration von Migranten an erster Stelle der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und damit politischen Agenda von Ballungsräumen.**

## Ergebnis

Für mehr als drei Viertel der Experten ist die Integration von Migranten das prägendste und wichtigste Thema auf der politischen Agenda der Ballungsräume. 22 Prozent der Befragten sind sich dessen sicher, 52 Prozent halten es für wahrscheinlich, weitere 19 Prozent für möglich. Lediglich eine Minderheit von 7 Prozent glaubt, dass andere Themen höhere Priorität genießen werden.

## Expertenmeinungen

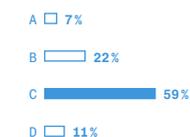
Die Umfrage zur Studie fand im Juni 2015 statt, also bevor eine unerwartet hohe Anzahl von Flüchtlingen nach Deutschland kam. Gleichwohl waren sich die Experten schon zu diesem frühen Zeitpunkt sicher, dass die Integration von Migranten oberste Priorität haben müsse. Dabei verwiesen die Experten darauf, dass die Einwanderung und Integration der sogenannten Gastarbeiter in den Wirtschaftswunderjahren und der Russlanddeutschen in den 1990er-Jahren nur teilweise erfolgreich organisiert worden sei.

Nur ein kleiner Anteil der Experten hält das Thema Migration für überschätzt und sieht diese eher als Teilbereich der Themen Partizipation und Bildung für alle Teile der Bevölkerung – Menschen mit und ohne Migrationshintergrund gleichermaßen. Auch haben die Globalisierung und Digitalisierung nach der Minderheitenmeinung größere Auswirkungen auf das Zusammenleben in Ballungsräumen als die Einwanderung.

## THESE 46

/ 46

Welches Szenario halten Sie für wahrscheinlicher?



A / Szenario 1 7%  
 B / eher Szenario 1 22%  
 C / eher Szenario 2 59%  
 D / Szenario 2 11%

**Szenario 1: In Zukunft sind kulturelle Enklaven in Ballungsräumen grundsätzlich Ausdruck von Parallelgesellschaften, die Integration verhindern.**

## Oder

**Szenario 2: In Zukunft sind gezielt entwickelte kulturelle Enklaven in Ballungsräumen attraktive Zentren mit hoher Vitalität.**

## Ergebnis

Für 11 Prozent der Experten gilt es als sicher und für weitere 59 Prozent als wahrscheinlich, dass von gezielt entwickelten und geförderten kulturellen Enklaven hohe Vitalität ausgeht. 29 Prozent der meisten Experten sehen kulturelle Enklaven in Ballungsräumen hingegen als Ausdruck von Parallelgesellschaften. Für 7 Prozent davon ist dies sicher, für 22 Prozent eher wahrscheinlich.

## Expertenmeinungen

Was wäre Paris ohne das jüdische Maraisviertel oder das Quartier asiatique, Hamburg ohne das Portugiesenviertel, London ohne Chinatown, New York ohne Little Italy? Während manche kulturelle und ethnische Enklaven im Reiseführer gerne als quirlig, dynamisch und pittoresk beschrieben werden, gelten andere Viertel, in denen sich ethnische Communitys eingerichtet haben, als soziale Brennpunkte, führen die Experten aus.

Dennoch fürchtet nur eine Minderheit der Experten, dass sich in ethnischen Enklaven Parallelgesellschaften entwickeln. Ein Problem der Enklaven besteht darin, dass die Migranten in ihren Gemeinschaften bevorzugt die Sprache ihres Herkunftslandes sprechen, was Verständigungs- und Bildungs-, aber vor allem Integrations-schwierigkeiten verschärft. Die Migranten bleiben dann unter sich. Kommunen sind den Experten folgend daher gut beraten, Sprachkurse für Migranten zur Pflicht zu machen. Auch die gezielte Unterstützung von Existenzgründern hilft, über (selbstständige) Erwerbstätigkeit gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen – jenseits der jeweiligen Enklaven.

## THESE 47

**In Zukunft ist Arbeit weiterhin der Schlüssel für Integration und gesellschaftliche Teilhabe.**

## Ergebnis

Alle Experten sehen in der Arbeit den Schlüssel für Integration und Teilhabe. Davon vertreten 56 Prozent diese These uneingeschränkt, 44 Prozent halten dies für wahrscheinlich.

## Expertenmeinungen

In Zukunft wird sich die Arbeit durch die fortschreitende Digitalisierung und weitere Globalisierungseffekte massiv verändern. Nach Ansicht der Experten bleibt dennoch eine Konstante: Arbeit wird auch in Zukunft nicht allein dazu dienen, dass die Menschen mit dem verdienten Arbeitslohn ihren Lebensunterhalt bestreiten. Vielmehr ist die Arbeit auch der Schlüssel dazu, dass Menschen in sinnvollen Tätigkeiten Selbstverwirklichung finden und an der Gesellschaft teilhaben können. Vor dem Hintergrund der aktuellen Migration ist Arbeit das wichtigste Instrument der Integration. In Deutschland ist die Arbeitslosigkeit gegenwärtig auf dem niedrigsten Stand seit der Wiedervereinigung. Die Experten verweisen darauf, dass die Arbeitslosigkeit bei Menschen mit Migrationshintergrund deutlich höher ist. Es ist nur unzureichend gelungen, die zweite und dritte Generation der Menschen, die als sogenannte Gastarbeiter nach Deutschland kamen, in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Dies kann in der aktuellen Migrationswelle als Warnung dienen. Um soziale Spannungen zu vermeiden und um zu verhindern, dass Einwanderer dauerhaft auf Transferleistungen angewiesen sind, müssen sie schnell in Arbeit gebracht werden. Um dies zu ermöglichen, sind bei der Qualifizierung flexible Übergangslösungen erforderlich. In einem nächsten Schritt sehen die Experten die dringliche Notwendigkeit, dass die Kinder der Einwanderer schulische Förderung erhalten, um die nächste Generation auf ein selbstbestimmtes Berufsleben vorzubereiten.

/ 47.1

Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 0%  
 C / möglich 0%  
 D / wahrscheinlich 44%  
 E / sicher 56%

/ 47.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

## THESE 48

**In Zukunft wird Einwanderung und Integration als Bereicherung für die Region verstanden und genutzt. Es gelingt, die demografische Entwicklung durch entsprechende qualifizierte Zuwanderung abzufedern.**

## Ergebnis

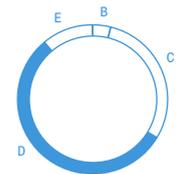
Zwei Drittel der Experten glauben, dass Einwanderung eine Bereicherung darstellt und es damit gelingt, den demografischen Wandel abzufedern. Für 11 Prozent davon ist dies sicher, für 56 Prozent wahrscheinlich. Weitere 30 Prozent halten diese Entwicklung immerhin für möglich. Für eine Minderheit von 4 Prozent überwiegen die negativen Folgen der Zuwanderung. Für mehr als drei Viertel der Befragten ist die Migration ein aktuelles Problem, das bis 2025 gelöst werden muss.

## Expertenmeinungen

Schon bei der Erhebung im Juni 2015 und damit Monate vor stark wachsenden Flüchtlingszahlen erkannten die Experten die Defizite in der Qualifikation der Flüchtlinge aus Bürgerkriegs- und Krisengebieten. Auch wenn viele Einwanderer nach Ansicht der Experten nicht sofort dazu beitragen können, den Mangel an qualifizierten Fachkräften zu kompensieren, sieht die überwiegende Zahl der Experten die Zuwanderung als Chance, um die demografische Entwicklung zu korrigieren. Daher werden sich die Länder und Regionen, denen die Qualifizierung und Integration von Migranten besser und schneller gelingt, langfristig Wettbewerbsvorteile vor den Ländern und Regionen verschaffen, die diese Aufgabe weniger gut bewältigen.

/ 48.1

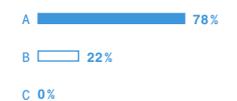
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 4%  
 C / möglich 30%  
 D / wahrscheinlich 56%  
 E / sicher 11%

/ 48.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?

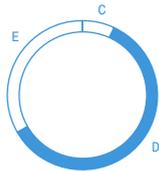


A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

## THESE 49

/ 49.1

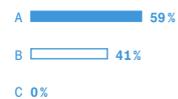
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 0%  
 C / möglich 7%  
 D / wahrscheinlich 59%  
 E / sicher 33%

/ 49.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

**In Zukunft bestimmt die konsequente Vernetzung von Verkehrsmitteln die Mobilität in Ballungsräumen. Sie verknüpft Hochgeschwindigkeitsverbindungen (Flugzeug, Bahn etc.) eng mit der innerstädtischen Mikromobilität.**

## Ergebnis

92 Prozent der Befragten stimmen der These zu, dass die Ballungsräume ihre Verkehrsmittel in Zukunft konsequent vernetzen. 59 Prozent davon halten dies für wahrscheinlich und 33 Prozent für sicher. Im Bereich des Möglichen ist diese Entwicklung für 7 Prozent der Befragten. Diese Vernetzung wird sich für 59 Prozent der Teilnehmer schon bis zum Jahr 2025 vollzogen haben, für 41 Prozent liegt dies in fernerer Zukunft.

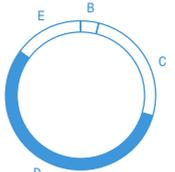
## Expertenmeinungen

Das Leben in der Zukunft wird schneller. Die Experten glauben, dass die Mobilitätssysteme dank der Digitalisierung mit dieser Dynamisierung mithalten. Das Reisen in der Zukunft wird einfacher und schneller sein als heute. Die Geschwindigkeit der einzelnen Verkehrsmittel wird zwar nur unwesentlich zunehmen. Aber die Nah- und Fernverkehrsverbindungen sind besser aufeinander abgestimmt. Die lästigen Wartezeiten an den Bushaltestellen, Bahnsteigen oder Flughafenterminals werden kürzer. Der Reisende der Zukunft bewältigt Station für Station just in time und braucht wegen der höheren Zuverlässigkeit der Verkehrsmittel keine Risikopuffer einzuplanen, führen die Experten aus. Außerdem sind die Reisenden ständig online. Sie werden von den Verkehrsgesellschaften mit Statusinformationen versorgt, die Fahr- und Ankunftszeiten werden auf Wunsch automatisch mit dem Terminkalender synchronisiert. Bei Verzögerungen erhalten die Fahrgäste umgehend Alternativfahrpläne auf ihr Mobilgerät gespielt, das natürlich auch für die gesamte Wegstrecke als Fahrkarte dient.

## THESE 50

/ 50.1

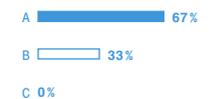
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 4%  
 C / möglich 26%  
 D / wahrscheinlich 56%  
 E / sicher 15%

/ 50.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

**In Zukunft hat vor allem in Städten und Ballungsräumen der Ausbau des öffentlichen Personennahverkehrs eine höhere Priorität als der Ausbau von Straßen für PKW und LKW.**

## Ergebnis

71 Prozent der Experten gehen davon aus, dass Städte und Ballungsräume dem Ausbau der öffentlichen Verkehrsmittel eine höhere Priorität beimessen als dem Ausbau des Straßennetzes. 15 Prozent davon sehen dies als gesichert an, 56 Prozent halten dies für wahrscheinlich. Für 26 Prozent ist dies im Bereich des Möglichen. Allerdings widerspricht eine kleine Minderheit von 4 Prozent dieser These. Der Schwenk auf die „Öffentlichen“ wird nach der Mehrheitsmeinung vor dem Jahr 2025 erfolgen.

## Expertenmeinungen

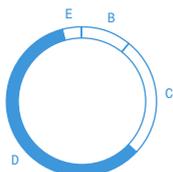
Auch wenn der Motorisierungsgrad in Deutschland so hoch ist wie nie und auch in jüngerer Vergangenheit noch anstieg (im Jahr 2008 kamen 502 Autos auf 1.000 Einwohner – im Jahr 2013 waren 538 Autos pro 1.000 Einwohner unterwegs), gehen die Experten davon aus, dass das Auto im Mobilitätsmix der Zukunft an Bedeutung verliert. Mehr Autos bedeuten nicht mehr Mobilität, im Stadtverkehr kommen die Autofahrer kaum besser voran. Vor dem Verhaltenswandel steht ein Wertewandel, denn das Auto verliert als Statussymbol an Bedeutung und die Jugend denkt um: Noch vor wenigen Jahren brannten die jungen Menschen darauf, am 18. Geburtstag den Führerschein in Händen zu halten. Auto fahren war gleichbedeutend mit erwachsen sein. Heute interessieren sich immer weniger junge Menschen für den Führerschein, vor allem nicht in der Stadt, führen die Experten aus. Und wenn junge Städter den Führerschein machen, ist für sie der Besitz eines Wagens oft nachrangig. Sie wollen ein Auto nutzen. Selbst wenn sich der Motorisierungsgrad noch lange Zeit auf hohem Niveau bewegt, werden daher die Ballungsräume zukünftig mehr in Busse und Bahnen investieren. Nur eine Minderheit der Experten glaubt, dass sich Kommunen gegen eine Ökologisierung des Verkehrs stellen würden, wenn sie dadurch finanzielle Nachteile hinnehmen müssten oder Arbeitsplätze in Gefahr sähen.

THESE 51

**In Zukunft wächst die soziale Ungleichheit weiter an.**

/ 51.1

Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 0%
- B / unwahrscheinlich 11%
- C / möglich 26%
- D / wahrscheinlich 59%
- E / sicher 4%

/ 51.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

Ergebnis

63 Prozent der Experten gehen davon aus, dass sich die soziale Schere in Zukunft weiter öffnet. 4 Prozent davon sehen dies als gesichert und 59 Prozent als wahrscheinlich an. Für 26 Prozent liegt dies im Bereich des Möglichen. Eine Minderheit meint jedoch, dass sich die soziale Schere wieder schließen könnte.

Expertenmeinungen

Die Zunahme einer sozialen Ungleichheit ist seit vielen Jahren zu beobachten. Diese Entwicklung wird sich, so glaubt die Mehrzahl der Experten, in Zukunft fortsetzen. Die Ursachen dafür liegen nicht allein in den fehlenden oder den nicht funktionierenden Umverteilungsmechanismen. Vielmehr liefert auch der Wandel in der Demografie eine Begründung: Schulleistungen und soziale Herkunft korrelieren, Bildungschancen werden von den Eltern auf die Kinder vererbt. Kinder aus Akademiker-Familien haben folglich die besten Voraussetzungen für einen hohen Schulabschluss und damit Ausichten auf ein gutes Einkommen. Die Geburtenrate unter Akademikerinnen ist jedoch überaus niedrig. Die soziale Schere könnte sich daher schließen, wenn alle Kinder – unabhängig von ihrer sozialen Herkunft – Bildung in vollem Umfang in Anspruch nehmen würden.

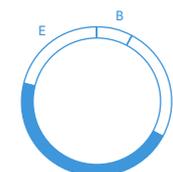
Dass dies gelingt, sieht nur eine Minderheit der Experten. Voraussetzungen dafür sind ein Anstieg der Bildungsausgaben, eine gezielte Förderung von Kindern und Jugendlichen aus sozial benachteiligten Milieus und bildungsbezogene Familienarbeit.

THESE 52

**Die wachsende soziale Ungleichheit hat – auch in DEUTSCHEN Großstädten und Ballungsräumen – eine zunehmende Ghettoisierung und eine Abriegelung von wohlhabenden Stadtteilen zur Folge.**

/ 52

Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 0%
- B / unwahrscheinlich 8%
- C / möglich 25%
- D / wahrscheinlich 46%
- E / sicher 21%

Ergebnis

Zwei Drittel der Experten gehen davon aus, dass die wachsende soziale Ungleichheit auch in deutschen Städten zu einer zunehmenden Ghettoisierung und im Gegenzug zu einer Abriegelung der wohlhabenden Stadtviertel führt. 21 Prozent davon bejahen diese These, 46 Prozent halten das Eintreten dieses Szenarios für wahrscheinlich. Ein Viertel der Befragten sieht dies im Bereich des Möglichen, während 8 Prozent dies eher für unwahrscheinlich halten.

Expertenmeinungen

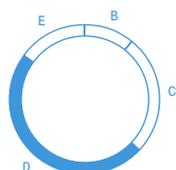
Die Experten sehen die zukünftige Stadtentwicklung kritisch. Mit dem weiteren Öffnen der sozialen Schere und einem Anstieg der Armut mit ihren negativen Auswirkungen ist es sehr naheliegend, dass in Zukunft eine zunehmende Ghettoisierung der ärmeren Viertel, in denen Arbeits- und Perspektivlosigkeit von einer Generation an die nächste weitergegeben wird, zu beobachten sein wird. Sehr viel offener ist, in welche Richtung sich die wohlhabenden Viertel entwickeln werden. Die Mehrheit der Experten erwartet, dass in Zukunft nicht nur die soziale Abgrenzung zunimmt, sondern dass diese auch in einer räumlichen Abgrenzung mit Betretungsverboten, wie in einigen Megacitys, fortgeführt wird. Auch in Deutschland wird es viele abgeschottete Areale geben, so die Experten – oder zumindest eine große Nachfrage nach abgesperrten und bewachten Wohnkomplexen. Diese „Parallelgesellschaft der Reichen“ steht im Widerspruch zur Idee der Stadt als eines offenen und demokratischen Siedlungsraums.

→ These 51

## THESE 53

/ 53.1

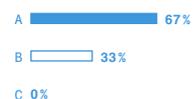
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 11%  
 C / möglich 26%  
 D / wahrscheinlich 48%  
 E / sicher 15%

/ 53.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

→ Thesen 08, 09

**In Zukunft sind starre Arbeitsstrukturen bis auf wenige Ausnahmen abgeschafft. Die Bereiche Arbeit und Leben gehen ineinander über.**

## Ergebnis

Knapp zwei Drittel der Experten gehen davon aus, dass sich in Zukunft starre Arbeitsstrukturen auflösen werden. Für 15 Prozent davon ist dies sicher, für 48 Prozent wahrscheinlich. Etwas über ein Viertel sieht diese Entwicklung im Bereich des Möglichen. Nur 11 Prozent halten es für unwahrscheinlich, dass Arbeit und Freizeit ineinander übergehen. Zwei Drittel der Befragten gehen davon aus, dass sich die Arbeitswelt schon in den nächsten 10 Jahren verändert.

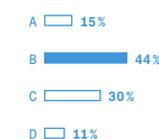
## Expertenmeinungen

Datenbasierte, disruptive Geschäftsmodelle werden die Mehrzahl der Branchen und die Wissensarbeit verändern. Die „digitale Bohème“ hat schon vor gut einem Jahrzehnt als Chance erkannt, den Begriff der Arbeit neu zu definieren. Nach Meinung der Experten werden zukünftig nicht nur Menschen in Kreativberufen einen hohen Freiheitsgrad in der Arbeit erleben. Vielmehr wird auch die Arbeit der Angestellten über den heute bereits weit verbreiteten einen Tag in der Woche im Homeoffice hinaus flexibilisiert. Die Arbeit der Ingenieure und Entwickler wird sich ebenfalls verändern. Die Techniker treffen sich in firmeneigenen oder auch halboffenen und offenen Laboratorien im Stil von FabLabs und können dort Infrastrukturen der Hochtechnologie nutzen. Anwesenheitspflicht wird es nur noch bei Tätigkeiten im stationären Einzelhandel, in der industriellen Produktion sowie im öffentlichen Dienst und im Gesundheitswesen geben. Hier werden aber zumindest die Arbeitszeiten flexibilisiert. Diese Neuorganisation der Arbeit hat große Auswirkungen auf den arbeitsrechtlichen Bereich, die sozialen Bindungen, die Steuerung der Arbeitsprozesse und sogar auf die Architektur der Verwaltungsgebäude. Der Anteil an Büroflächen wird sinken, der Anteil an Besprechungsräumen zunehmen, prognostizieren die Experten.

## THESE 54

/ 54

Welches Szenario halten Sie für wahrscheinlicher?



A / Szenario 1 15%  
 B / eher Szenario 1 44%  
 C / eher Szenario 2 30%  
 D / Szenario 2 11%

**Szenario 1: In Zukunft werden in industriell geprägten Ballungsräumen wie dem Ruhrgebiet Industriedenkmäler als Orte der Erinnerung an eine erfolgreiche Epoche umfassend benötigt, um die Identität der Region lebendig zu halten.**

## Oder

**Szenario 2: In Zukunft werden in industriell geprägten Ballungsräumen wie dem Ruhrgebiet Industriedenkmäler auf wenige Stätten beschränkt, weil eine übergroße Identifikation mit der Vergangenheit Veränderungsprozesse lähmt.**

## Ergebnis

59 Prozent der Experten glauben, dass Industriereviere ausgiebig ihre Traditionen pflegen und sich mit Industriedenkmalern schmücken, um die Identifikation mit der Region zu erhalten. 15 Prozent sind sich dessen sicher, 44 Prozent davon tendieren eher zu dieser These. 41 Prozent der Experten vertreten gegenteilige Ansichten. Sie glauben, dass den Industrierevieren wenige Industriedenkmäler als Reminiszenz an die Vergangenheit genügen.

## Expertenmeinungen

Betriebe und Arbeitsplätze verschwinden. Was bleibt, sind Gebäude, Anlagen – und Erinnerungen. Erinnerungskultur in industriellen Ballungsräumen, die sich im Umbruch befinden, ist ein emotionales und kontrovers diskutiertes Thema. Ein größerer Teil der Experten versteht Industriedenkmäler, abgesehen von ihrer kulturellen Bedeutung und ihrer Funktion für den Tourismus, als identitätsstiftende Zeichen einer Region. Gründer im postindustriellen Zeitalter erkennen, dass in der Region schon einmal eine große Aufbauleistung erbracht worden ist.

Eine Minderheit der Experten befürchtet indes, dass auf einer pragmatischen Ebene der Denkmalschutz die Umnutzung von Industriegebäuden ausbremst. Auf emotionaler Ebene können Industriedenkmäler zu Mahn- und Trauermalen werden.

**THESE 55**

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen unter anderem von folgendem gesellschaftlichen Faktor ab: Das Stadtbild ist auch visuell und ästhetisch attraktiv (ansprechende, zeitgemäße Architektur, gepflegte Grünanlagen, kleinteilige öffentliche Räume, Sehenswürdigkeiten etc.).**

**Ergebnis**

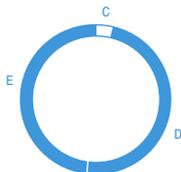
96 Prozent der Experten glauben, dass Ballungsräume etwas für ihre optische Erscheinung tun sollten, um für die Bewohner und die Wirtschaft attraktiv zu bleiben. Dass die Ballungsräume dieses Ziel erreichen werden, halten nur 70 Prozent der Befragten für sicher oder wahrscheinlich.

**Expertenmeinungen**

In selten hoher Einigkeit sind die Experten davon überzeugt, dass die Stadtbewohner hohe und genaue Anforderungen an die Qualität ihres Lebensumfeldes stellen: Dazu zählen eine Architektur, die Altes und Neues zu einem harmonischen Ganzen verbindet, Denkmäler, Märkte, Sehenswürdigkeiten, Kunst am Bau. Das Ganze sollte sich natürlich auf einem hohen ästhetischen Niveau bewegen. Kitsch hat im Stadtbild nichts verloren. Und natürlich sollte auch die Stadtreinigung funktionieren. Städte, die dieses Bedürfnis ihrer Bewohner nach einem ästhetischen Stadtbild nicht befriedigen können, müssen sich damit abfinden, wenn diese sich abwenden und andere Wohnquartiere suchen. Die Experten verweisen auch darauf, dass sich die Bedürfnisse der Menschen in den verschiedenen Lebensphasen verändern. Insbesondere junge Familien sind auf gepflegte öffentliche Räume und saubere Spielplätze angewiesen. Werden ihre Anforderungen von den Städten nicht erfüllt, sind es daher diese Leistungsträger, die sich am schnellsten anderweitig orientieren.

/ 55.1

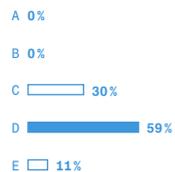
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



- A / stimme gar nicht zu 0%
- B / eher nicht zu 0%
- C / unentschieden 4%
- D / eher zu 48%
- E / stimme völlig zu 48%

/ 55.2

Tritt dieses Ereignis ein?



- A / sicher nicht
- B / unwahrscheinlich
- C / möglich
- D / wahrscheinlich
- E / sicher

**THESE 56**

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen unter anderem von folgendem gesellschaftlichen Faktor ab: Attraktive Stadtteile werden verdichtet, um geringe räumliche Distanzen zu schaffen. Der Anspruch der Bürger ist es, im besten Fall alles fußläufig zu erreichen.**

**Ergebnis**

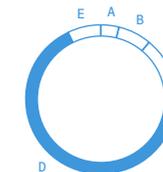
Mehr als drei Viertel der Experten stimmen der These zu, dass es sinnvoll ist, attraktive Stadtteile zukünftig zu verdichten, um es den Bürgern zu ermöglichen, ihre Ziele zu Fuß zu erreichen. 7 Prozent davon stimmen dieser These völlig und 70 Prozent eher zu. 11 Prozent sind unentschieden. Dass die Verdichtung eher kein Konzept für die Zukunft ist, glauben 7 Prozent der befragten Experten, 4 Prozent sind sogar völlig davon überzeugt. Aber nur 44 Prozent glauben, dass diese Entwicklung wahrscheinlich eintritt, ebenfalls 44 Prozent halten dies für möglich.

**Expertenmeinungen**

Nahversorgung ist bequem – und nach Ansicht der Experten in verdichteten Vierteln mit hoher Bevölkerungsdichte auch möglich. Hier leben genügend Menschen, damit sich eine fußläufig erreichbare Nahversorgung wirtschaftlich trägt. Mit dieser städtischen Kleinräumigkeit steigt die Lebensqualität. Denn auch der motorisierte Verkehr nimmt ab. Die Kehrseite der Medaille: Mehr Menschen müssen sich mit einem begrenzten Platzangebot begnügen. In hochverdichteten Vierteln ist gegenseitige Rücksichtnahme wichtig. Es muss sich eine besonders tolerante Form des Zusammenlebens entwickeln. Auch geht eine Nachverdichtung attraktiver Stadtviertel mit Baulärm einher. Außerdem gehen urbane Frei- und Grünflächen verloren, was wiederum dazu führt, dass die Attraktivität des Viertels sinkt. Daher erwarten die Experten, dass zwar eine Tendenz zur Verdichtung besteht, die Umsetzung aber hinter den Stadtentwicklungsplänen zurückbleibt.

/ 56.1

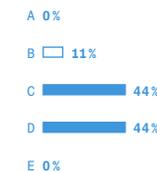
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



- A / stimme gar nicht zu 4%
- B / eher nicht zu 7%
- C / unentschieden 11%
- D / eher zu 70%
- E / stimme völlig zu 7%

/ 56.2

Tritt dieses Ereignis ein?



- A / sicher nicht
- B / unwahrscheinlich
- C / möglich
- D / wahrscheinlich
- E / sicher

THESE 57

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen unter anderem von folgendem gesellschaftlichen Faktor ab: Quartiere bzw. Stadtteile mit fehlenden Entwicklungsperspektiven werden konsequent zurückgebaut.**

Ergebnis

Die Hälfte der Experten stimmt eher der These zu, dass es sinnvoll ist, unattraktive Viertel konsequent zurückzubauen. Weitere 35 Prozent sind unentschieden, nur 15 Prozent halten den Rückbau für keine gute Idee. Dass es zum Rückbau kommt, halten 30 Prozent für wahrscheinlich. 55 Prozent halten diese Entwicklung für möglich, weitere 15 Prozent für unwahrscheinlich.

Expertenmeinungen

Den Verfall dulden oder den Rückbau angehen – bei dieser Grundsatfrage tendieren die Experten eher zum Rückbau, weil Regionen damit ihre Handlungsfähigkeit und ihren positiven Willen zur Erneuerung zeigen können. Bevor die Abrissbirne aber Tatsachen schafft, müssen in einem Stadtviertel alle anderen Entwicklungsmöglichkeiten ausgeschöpft sein. Dabei sollten selbst kleinere Entwicklungen zum Positiven, etwa die Wiederbelebung des Vereinslebens, den Ausschlag geben, das Stadtviertel zu erhalten. Bei dieser Experteneinschätzung wirken die negativen Erfahrungen mit den Flächen-sanierungen der 1960er- und 1970er-Jahre nach. Als Positivbeispiel verweisen einige Experten auf den Osten Deutschlands, wo es gelungen sei, nicht mehr von der Bevölkerung angenommene Wohnviertel im Einklang mit den Interessen der Bewohner zurückzubauen. Die Experten sehen mit dem Rückbau auch die wirtschaftlichen Interessen der Eigentümer der Immobilien berührt. Selbst verwahrloste Immobilien haben einen Buchwert und für die Eigentümer meist auch einen Hoffnungswert, der bei einem Abriss abgeschrieben werden müsste. Die Eigentümer erwarten daher selbst beim Rückbau desolater Liegenschaften eine finanzielle Kompensation. Daher seien, so die Experten, gerade beim Rückbau von vielen Vierteln von vielen Grundstückseigentümern Widerstände zu erwarten.

/ 57.1

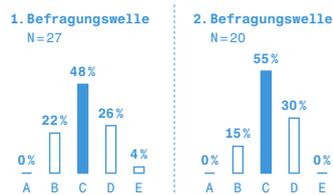
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



- A / stimme gar nicht zu 0% : 0%
- B / eher nicht zu 15% : 15%
- C / unentschieden 37% : 35%
- D / eher zu 48% : 50%
- E / stimme völlig zu 0% : 0%

/ 57.2

Tritt dieses Ereignis ein?



- A / sicher nicht
- B / unwahrscheinlich
- C / möglich
- D / wahrscheinlich
- E / sicher

THESE 58

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen unter anderem von folgendem gesellschaftlichen Faktor ab: Insbesondere polyzentrische Ballungsräume verfügen über einen gemeinsamen Verkehrsverbund für den öffentlichen Verkehr. Eine kostengünstige, infrastrukturelle Vernetzung in hoher Qualität ist selbstverständlich.**

Ergebnis

Der überwiegende Anteil von 97 Prozent der Experten sieht in einem schlagkräftigen Verkehrsverbund einen wesentlichen Erfolgsfaktor für polyzentrische Ballungsräume. Aber nur für 59 Prozent der Befragten ist es sicher oder wahrscheinlich, dass es den bestehenden Verkehrsverbänden gelingt, das geforderte Maß an Qualität zu liefern.

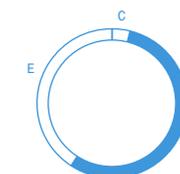
Expertenmeinungen

In Zukunft hat das Auto eine weniger große Bedeutung für die Mobilität als heute. Vielmehr werden die Hochgeschwindigkeitsverbindungen eng mit der Mikromobilität innerhalb der Ballungszentren vernetzt sein. Auch werden die Kommunen bei ihren Investitionen mehr auf den Ausbau des öffentlichen Personennahverkehrs als auf die Förderung des motorisierten Individualverkehrs durch den Straßenbau setzen. Zum Verkehrssystem der Zukunft gehört für die Experten, dass sich Verkehrsbetriebe innerhalb polyzentrischer Ballungsräume in einem schlagkräftigen Verkehrsverbund organisieren, der in der Lage ist, den Bürgern über die Stadtgrenzen hinaus öffentliche Anbindungen von hoher Qualität anzubieten.

Dabei besteht nach Meinung einiger Experten im Ruhrgebiet noch Nachholbedarf. Aufgrund der starken kommunalen Strukturen des öffentlichen Personennahverkehrs bleiben die Angebote des Verkehrsverbunds Ruhr unter den Möglichkeiten und auch hinter den Erwartungen der Bürger zurück.

/ 58.1

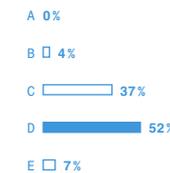
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



- A / stimme gar nicht zu 0%
- B / eher nicht zu 0%
- C / unentschieden 4%
- D / eher zu 56%
- E / stimme völlig zu 41%

/ 58.2

Tritt dieses Ereignis ein?



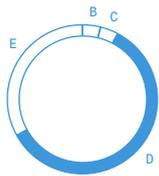
- A / sicher nicht
- B / unwahrscheinlich
- C / möglich
- D / wahrscheinlich
- E / sicher

→ Thesen 49, 50

## THESE 59

/ 59.1

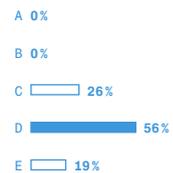
Stimmen Sie dieser Aussage zu?



A / stimme gar nicht zu 0%  
 B / eher nicht zu 4%  
 C / unentschieden 4%  
 D / eher zu 59%  
 E / stimme völlig zu 33%

/ 59.2

Tritt dieses Ereignis ein?



A / sicher nicht  
 B / unwahrscheinlich  
 C / möglich  
 D / wahrscheinlich  
 E / sicher

→ Thesen 20, 55

**In Zukunft hängt die Prosperität und Attraktivität von Ballungsräumen unter anderem von folgendem gesellschaftlichen Faktor ab: Ein vitales städtisches Leben hat insbesondere für Berufseinsteiger und junge Familien eine hohe Anziehungskraft.**

## Ergebnis

92 Prozent der Experten stimmen der These zu, dass es für die Entwicklungschancen von Ballungsräumen wichtig ist, wenn diese Berufseinsteigern und jungen Familien ein vitales städtisches Leben bieten. 4 Prozent sehen dies neutral, eine Minderheit von ebenfalls 4 Prozent stimmt dieser These eher nicht zu. Dass es den Ballungsräumen gelingt, ein vitales städtisches Leben zu schaffen, ist für 19 Prozent der Experten sicher und für 56 Prozent wahrscheinlich.

## Expertenmeinungen

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels hängt die Zukunftsfähigkeit der Städte von der jungen Bevölkerung ab. Berufseinsteiger und junge Familien wissen darum und können daher hohe Ansprüche an ihren Wohnort stellen. Die Umweltbedingungen sollen angenehm sein, das Stadtbild soll ästhetisch und die Stadt sauber sein. Und natürlich erwarten junge Menschen von ihrer Stadt urbane Vitalität mit Kunst, Kultur, Gastronomie, Märkten, einem Nachtleben und einem gut gefüllten Veranstaltungskalender mit Festivals, Konzerten und Ausstellungen. Davon sind die allermeisten Experten überzeugt und glauben auch daran, dass die Städte den jungen Bewohnern zukünftig ein urbanes Umfeld bieten können.

Besonders interessant ist die abweichende Minderheitenmeinung. Nach dieser wird es den jungen Menschen nicht mehr darauf ankommen, ob sie auf dem Land oder in der Stadt wohnen, weil in Zukunft alles mit allem vernetzt sein wird. Ein typisches Landleben wie ein typisches Stadtleben wird es nicht mehr geben. Folglich seien Regionen wie das Ruhrgebiet im Vorteil. Sie können ihren Bürgern in nächster Nähe beides geben: Naturerlebnisse und urbane Angebote.



POLITIK

GESELLSCHAFT

WIRTSCHAFT

BILDUNG

# ZUSAMMENFASSUNG BILDUNG

Das deutsche Bildungssystem ist trotz erfolgter Reformen auf die bürgerliche Mittelschicht ausgerichtet. Der Anteil der Kinder und jungen Erwachsenen aus einem bürgerlichen Milieu wird aber in den Klassenzimmern und Hörsälen immer kleiner. Dies ist insbesondere in Ballungsräumen und damit auch im Ruhrgebiet zu beobachten. Die Vielfalt an Nationalitäten und Ethnien, Religionen und Weltanschauungen sowie sozialen Hintergründen nimmt gerade dort in den nächsten Jahren erheblich zu.

Im Ruhrgebiet sind nach Meinung der Experten daher Bildungsangebote notwendig, die Kinder und junge Erwachsene ansprechen und begeistern können, völlig unabhängig von ihren kulturellen Wurzeln. Um den gesellschaftlichen Realitäten insbesondere in den Schulen umfassender gerecht zu werden, muss die Region ihren bildungspolitischen Spielraum nutzen. Es geht vor allem um die stärkere Motivation und Einbeziehung von Migranten und Angehörigen der unteren Gesellschaftsschichten.

Schulen im Ruhrgebiet sind größtenteils auf sich allein gestellt. Es hängt am Engagement der Schulleitung und Lehrer, inwieweit Spielräume in den Lehrplänen und in der Unterrichtsgestaltung genutzt werden. Innovative Schulen setzen z. B. auf das projektorientierte Lernen entlang von Themen, weil sich der Sinn und Zweck von Unterrichtsinhalten am besten in Zusammenhängen verstehen lässt. Darüber hinaus definiert sich die Schule des 21. Jahrhunderts nicht nur als Ort der Wissensvermittlung, sondern auch als Begegnungsstätte in den Quartieren. Dies schafft sozialen Zusammenhalt und erleichtert die Integration.

Es gibt im Ruhrgebiet bereits vereinzelt Schulen, die mit solchen innovativen Ansätzen Chancengleichheit bei den Schülern sicherstellen. Allerdings erschwert die Konkurrenz der Städte einen Austausch über gelungene Modellprojekte und ein „Ausrollen“ dieser Ansätze im gesamten Ballungsraum. Die Lösung für eine bessere Schul- und Bildungslandschaft an der Ruhr wäre daher nicht einmal teuer: Austausch statt Abgrenzung, voneinander lernen, erfolgreiche Konzepte öffentlich machen und kopieren – dies sind für die Experten die richtigen Stoßrichtungen für eine bessere Bildung im Revier.

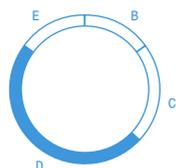
Erfolgreiche Ballungsräume zeichnen sich durch ein hohes Bildungsniveau und ein großes Potenzial an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften aus. Das Ruhrgebiet kann sich bei seiner Zukunftsentwicklung auf ein enges Netz von attraktiven, gut erreichbaren Hochschulen stützen, in denen junge Menschen die Qualifikationen erhalten, die vor Ort benötigt werden. Zur Bildungslandschaft der Zukunft zählen Universitäten und Fachhochschulen genauso wie Online-Universitäten, die unabhängig von Ort und Zeit den Zugang zu Hochschulwissen ermöglichen. Weniger bedeutsam ist die Fokussierung auf eine Eliteuniversität allein mit internationaler Strahlkraft. Zwar zieht eine Spitzenuniversität renommierte Wissenschaftler an und bringt Internationalität in die Region. Nur bleibt die Top-Ausbildung einer kleinen Gruppe von Studenten und Wissenschaftlern vorbehalten.

Im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit ist es für einen Ballungsraum wie das Ruhrgebiet besser, wenn möglichst viele junge Menschen in den Genuss von Hochschulwissen kommen. Denn Innovationen entspringen heute und in Zukunft nicht mehr der schöpferischen Kraft eines genialen Geistes, so die Experten, sondern entstehen aus dem Zusammenwirken von vielen Spezialisten. Es ist daher für die Attraktivität und Innovationskraft des Ruhrgebiets sinnvoller, viele junge Menschen an der (Fach-)Hochschule in ihrer Nähe auszubilden, als auf wenige Absolventen einer Eliteuniversität zu setzen. Gleichwohl hat die Ruhr-Universität Bochum ein hohes Potenzial, etwa mit dem Ausbau bestehender Exzellenzprogramme in den Kreis der Eliteuniversitäten aufzusteigen. Der gegenwärtige Ansatz mit der Ruhr-Universität in Bochum als Hochschulzentrum und dezentralen Fachhochschulen in jeder Stadt ist daher für die Experten der richtige bildungspolitische Weg.

THESE 60

/ 60.1

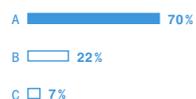
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 0%
- B / unwahrscheinlich 15%
- C / möglich 22%
- D / wahrscheinlich 48%
- E / sicher 15%

/ 60.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

**In Zukunft werden die Bildungssysteme in alternden Gesellschaften konsequent auf die Integration von Migranten und bildungsfernen Schichten ausgerichtet sein.**

Ergebnis

63 Prozent der Experten erwarten, dass sich die Bildungssysteme in alternden Gesellschaften konsequent auf die Integration von Migranten und von Angehörigen bildungsferner Schichten ausrichten werden. Für 15 Prozent davon ist dies sicher, für 48 Prozent wahrscheinlich. 22 Prozent halten die Entwicklung für möglich. 15 Prozent hingegen sind anderer Meinung und halten diese Entwicklung für unwahrscheinlich. 70 Prozent der Befragten erwarten, dass sich die Bildungssysteme innerhalb der nächsten 10 Jahre neu ausrichten werden.

Expertenmeinungen

Die Integration von Migranten ist nach Meinung der Experten das wichtigste Zukunftsthema in Ballungsräumen und wird an erster Stelle der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und damit politischen Agenda stehen. Dreh- und Angelpunkt einer gelungenen Integration ist Ausbildung zur Arbeitsfähigkeit. Daher wird der Bildungsbereich nach Auffassung der Experten zukünftig zu Angeboten in der Breite tendieren. Ziel der Bemühungen wird aber nicht nur die Integration von Migranten sein. Ebenso erwartet die Mehrheit der Experten, dass der Bildungssektor in alternden Gesellschaften neue Angebote entwickeln wird, um die Angehörigen bildungsferner Schichten zu qualifizieren.

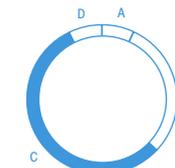
Diesem Ansatz widerspricht eine Minderheit der befragten Experten. Für sie werden Digitalisierung und Robotik dazu führen, dass nur sehr wenige Menschen den allergrößten Teil der Wertschöpfung erbringen. Aufgabe der Bildungssysteme wird es daher sein, sich auf die Förderung von herausragenden Talenten zu konzentrieren, weil von diesen Spitzenfachleuten die internationale Wettbewerbsfähigkeit abhängt.

→ These 45

THESE 61

/ 61.1

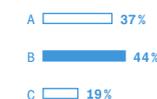
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 7%
- B / unwahrscheinlich 30%
- C / möglich 56%
- D / wahrscheinlich 7%
- E / sicher 0%

/ 61.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

**In Zukunft wird Bildung Bundessache. Einheitliche Standards bei Inhalt, Förderung und Abschlüssen sichern die Qualität.**

Ergebnis

56 Prozent der Experten halten es für möglich und 7 Prozent für wahrscheinlich, dass zukünftig der Bund für das Bildungssystem zuständig sein wird. 37 Prozent der Experten glauben jedoch nicht daran, dass sich der Bildungsföderalismus in Deutschland ändern wird. 7 Prozent davon halten dies für ausgeschlossen, 30 Prozent für unwahrscheinlich.

Expertenmeinungen

16 Bundesländer, 16 Bildungssysteme: Die Experten sehen im Bildungsföderalismus Vor- und Nachteile. Für die Entscheidungsbeurteilung der Länder spricht beispielsweise, dass sie bei den Lerninhalten über Spielräume verfügen und den Stoff an spezifische regionale Gegebenheiten anpassen können. Dagegen spricht allerdings, dass Schulkinder bei Umzügen der Familie in ein anderes Bundesland mit neuen Lerninhalten konfrontiert sind. Dieses Problem wird in Zukunft größer, weil die Mobilität der Menschen eher zunehmen wird. Auch verweisen Experten in ihrer Kritik am Bildungsföderalismus darauf, dass die reicheren Länder imstande sind, für den Bildungsbereich höhere finanzielle Mittel bereitzustellen. Da der Bildungsgrad und das Einkommen direkt zusammenhängen, nimmt die Ungleichheit der Lebensverhältnisse innerhalb Deutschlands tendenziell zu und nicht ab. Selbst wenn ein großer Teil der Experten eine Zuständigkeit des Bundes für den Bildungsbereich grundsätzlich für sinnvoll und möglich hält, überwiegt die Skepsis, dass dies auch so kommt. Zum einen sprechen verfassungsrechtliche Gründe dagegen, zum anderen werden die Länder aus Image- und Traditionsgründen nicht bereit sein, Bildungskompetenzen an den Bund abzugeben. Auch wenn Bildung mit hoher Wahrscheinlichkeit Ländersache bleiben wird, schlagen einige Experten Lösungen vor, um Inhalte und Qualität der Abschlüsse einander stärker anzugleichen.

## THESE 62

/ 62

Welches Szenario halten Sie für wahrscheinlicher?

A  7%B  26%C  56%D  11%

A / Szenario 1 7%

B / eher Szenario 1 26%

C / eher Szenario 2 56%

D / Szenario 2 11%

**Szenario 1: In Zukunft werden Ballungsräume eine attraktive und vitale Hochschullandschaft nur dann sicherstellen, wenn sie ihren Mitteleinsatz auf die Förderung von Eliteuniversitäten mit internationaler Strahlkraft fokussieren und die übrigen Hochschulen als „Volksbildungsinstitutionen“ organisieren.**

**Oder**

**Szenario 2: In Zukunft werden Ballungsräume eine attraktive und vitale Hochschullandschaft nur dann sicherstellen, wenn sie ihren Mitteleinsatz auf möglichst viele Hochschulen mit vergleichbarer Qualität verteilen, um vielen Schulabgängern eine Hochschulausbildung in ihrer unmittelbaren Nähe anzubieten.**

## Ergebnis

56 Prozent halten es für wahrscheinlich und 11 Prozent sind sich sicher, dass die Ballungsräume auf eine eher breite finanzielle Förderung ihrer Hochschullandschaft setzen werden. Dagegen schließt sich ein Drittel der Experten der These an, dass die Ballungsräume in Zukunft eine attraktive Hochschullandschaft nur sicherstellen können, wenn sie hauptsächlich Eliteuniversitäten finanziell fördern und die übrigen Hochschulen als „Volksbildungsinstitutionen“ organisiert sind. 7 Prozent davon halten dies für sicher, 25 Prozent für wahrscheinlich.

## Expertenmeinungen

Eliteuniversitäten holen Spitzenforschung wieder zurück an die Universitäten und bilden erstklassige Nachwuchswissenschaftler aus. Dennoch taugt für die Mehrheit der Experten die schwerpunktmäßige Förderung der Eliteuniversitäten nicht als Modell für Ballungsräume. Für die Kritiker führt eine Zwei-Klassen-Gesellschaft in der Hochschullandschaft in Summe zu einem Qualitätsverlust, den auch die Vorteile der Eliteuniversitäten nicht aufwiegen können. Die Befürworter des Konzepts, die Eliteuniversitäten zu fördern, verweisen darauf, dass der Begriff Eliteuniversität in Deutschland vielfach noch negativ belegt sei. In den Tiefeninterviews bekunden die Experten, dass die Frage der Ausrichtung der Hochschullandschaft nicht mit einem „Entweder-oder“, sondern einem „Sowohl-als-auch“ beantwortet werden sollte.

## THESE 63

**In Zukunft werden Ballungsräume eine attraktive und vitale Hochschullandschaft nur dann sicherstellen, wenn Online-Universitäten die Hochschullandschaft wesentlich mitbestimmen, weil sie personalisiert und unabhängig von Ort und Zeit einen kostengünstigen Zugang zu Hochschulwissen erlauben.**

## Ergebnis

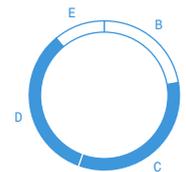
44 Prozent der Experten erwarten, dass Online-Universitäten zukünftig ein normaler und wichtiger Bestandteil der Hochschullandschaft sein werden. Für 11 Prozent von ihnen ist dies sicher, für 33 Prozent wahrscheinlich. Ebenfalls 33 Prozent halten diese Entwicklung für möglich. 22 Prozent halten es für unwahrscheinlich, dass Online-Hochschulen zukünftig einen hohen Stellenwert erhalten werden.

## Expertenmeinungen

Wie fast jeder Lebensbereich wird auch das Bildungswesen in Zukunft digitalisiert sein. Damit liegt es nahe, dass sich das Studium ebenfalls ins Netz verlagert, bis hin zu privaten oder staatlichen Online-Universitäten. Wie sich diese entwickeln werden, sehen die Experten uneinheitlich. Dafür gibt es praktische Gründe: Für manche Studiengänge, etwa in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften, bietet sich ein Online-Studium eher an als für Studiengänge, bei denen Laboratorien und technische Einrichtungen genutzt werden müssen. Zusätzlich hinterfragen die Experten die Funktion der Online-Universitäten. Diese würden sich bei der Vermittlung von Wissen vorrangig der Lehre widmen und könnten auf dem Feld der Forschung kaum nennenswerte Beiträge leisten. Daher sind die meisten Experten skeptisch, dass es den Online-Universitäten gelingt, gleichberechtigt neben den klassischen Universitäten zu stehen. Weitgehender Konsens unter den Experten besteht allerdings darin, dass sich auch bei einem klassischen Studium viele Studieninhalte ins Netz verlagern werden.

/ 63.1

Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%

B / unwahrscheinlich 22%

C / möglich 33%

D / wahrscheinlich 33%

E / sicher 11%

/ 63.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?

A  52%B  41%C  7%

A / bis 2025

B / nach 2025

C / nie

3

**FOKUS  
BILDUNG**

# FOKUS BILDUNG: SCHULE MACHEN IM JAHR 2025

Ob intensivere Elternarbeit, projektorientiertes Lernen oder eine engere Anbindung der Schule an lokale Unternehmen:

Der Wandel der Schule findet vor Ort statt, in den Klassenzimmern, in der Gestaltung des Unterrichts mit den Schülern und in den Köpfen der Lehrer. Konzeptionelle Anpassungen mögen einen neuen Handlungsrahmen setzen, sie helfen jedoch wenig, wenn es für die konkrete Umsetzung an Ideen fehlt oder neue Ansätze nicht vorstellbar sind.

Der Fokus Bildung setzt hier an. Für die Experten war das Thema Bildung eines der dringendsten bei der Bewältigung der Zukunftsaufgaben im Ruhrgebiet. Unabhängig von ihrem Fachgebiet lieferten sie in den Interviews wertvolle, ganz praktische Hinweise und Anregungen für die Modernisierung und Verbesserung des Schulalltags in Ballungsräumen im Allgemeinen und für das Ruhrgebiet im Speziellen.

Das Vorschlagsrepertoire war überraschenderweise so umfangreich und wertvoll, dass die Zukunftsstudie 17 Bildungsthesen herauslöst und ihnen ein eigenes Kapitel widmet. Manche Vorschläge mögen dem einen oder anderen Leser bekannt vorkommen. Sie sind dennoch innovativ und in Summe mit allen Vorschlägen sehr weit gedacht. Allen Ansätzen ist gemeinsam, dass der Wandel der Schulen hin zu mehr Chancengleichheit und einer besseren Vorbereitung auf die Lebenswirklichkeit ohne Revolution möglich ist. Es kommt auf das Engagement vor Ort an, auf den Willen und den Mut, Schule neu zu denken und zu leben. Ansätze in Brennpunktschulen im Ruhrgebiet beweisen, dass es funktioniert.

Heute und in Zukunft ist es Aufgabe der Schule, Heranwachsende auf ein selbstbestimmtes Leben als mündige und verantwortungsbewusste Persönlichkeiten vorzubereiten. Dieses Bildungsziel muss nach Meinung der Experten für alle Heranwachsenden erreichbar sein – völlig unabhängig von ihrer Staatsangehörigkeit, Religion oder sozialen Herkunft. Gerade in industriellen Ballungsräumen wie dem Ruhrgebiet und dem Saarland sieht die Realität ganz anders aus. Kinder und Jugendliche aus bildungsfernen Schichten oder mit Migrationshintergrund tun sich schwer, vom Bildungssystem zu profitieren. Zu unterschiedlich sind die Wertvorstellungen von Pädagogen und Eltern, zu früh gleiten Kinder in die Perspektivlosigkeit ab. Zugleich werden die sozialen Unterschiede innerhalb der Bevölkerung in Ballungsräumen immer größer. Die Gefahr wächst, dass mehr und mehr Kinder von Bildung und Teilhabe ausgeschlossen werden, weil insbesondere die Bildungsverantwortlichen keine Antwort auf den gesellschaftlichen Wandel finden. Für die Experten liegt es daher auf der Hand, dass sich Schule vor allem in Ballungsräumen wie dem Ruhrgebiet völlig neu ausrichten muss. An vorderster Stelle steht die Einbeziehung von Kindern mit Migrationshintergrund und aus bildungsfernen Schichten. Nur auf die Potenziale der bürgerlichen Mittelschicht zu setzen, ist Verschwendung von Talenten und bedeutet eine Beschleunigung der sozialen Polarisierung. Auch die immer schnellere technologische Entwicklung muss viel stärker im Unterricht verankert werden – mit neuen Bildungsangeboten zur Vermittlung der benötigten Kompetenzen.

Wie im Jahr 2025 Schule Chancengleichheit schafft und wie sie technologische Veränderungen nutzt, zeigt das folgende Szenario, in das die Erkenntnisse aus den Experteninterviews und den Befragungen eingeflossen sind.

## OKAY GOOGLE, SCHREIB MIR EIN REFERAT ÜBER EMILIA GALOTTI

Großer Veränderungsdruck geht von der Digitalisierung aus. Die Menge an elektronisch gespeichertem Wissen wächst exorbitant, zudem sorgen Algorithmen für eine immer bessere Kontextualisierung von Informationen. Angeeignetes Wissen veraltet immer schneller, die Halbwertszeit insbesondere von Fachwissen sinkt rapide. Die Schule muss daher in den kommenden 10 Jahren radikal umschwenken: Die Vermittlung von Faktenwissen rückt zunehmend in den Hintergrund. Vorrangig dient der Unterricht dazu, die Fähigkeit zu vernetztem und lösungsorientiertem Denken zu vermitteln. Oberstes pädagogisches Ziel der Schule wird die Entwicklung und Entfaltung der Gesamtpersönlichkeit der Schüler sein. Damit verschmelzen der Bildungsauftrag und der Erziehungsauftrag der Schule zu einer Einheit. Insgesamt ist die Schule der Gegenwart nach Ansicht der Experten sehr weit von diesen Ansätzen entfernt.

Insbesondere in den Brennpunktschulen der Ballungsräume und Transformationsregionen wird sich dieser Wandel jedoch nicht reibungslos vollziehen: Wenn sich die an der Schule vermittelten Werte von den in der Familie und im sozialen Umfeld gepflegten Wertvorstellungen zu sehr unterscheiden, ist mit Widerständen der Eltern und auch der Schüler zu rechnen. Dabei ist es nach Meinung der Experten ein wichtiges bildungspolitisches Ziel, die Schule in den kommenden 10 Jahren konsequent auf die Integration von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund und aus bildungsfernen Familien auszurichten. Ein möglicher Ausweg aus dieser konfliktträchtigen Lage ist der Ausbau der Elternarbeit – mit dem Bestreben, dass sich Schüler, Eltern und Lehrer auf gemeinsame Bildungsziele verständigen. Aber auch im bürgerlichen Milieu wird in Zukunft verstärkte Elternarbeit vonnöten sein. Das Störfeuer kommt hier von Helikopter-Eltern, die häufig illusorische Vorstellungen vom Potenzial ihrer Kinder haben.

### DIE LERN-APP IST KEIN PÄDAGOGE

Lehrer haben auch in Zukunft einen sicheren Job. Nicht einmal bei der Vermittlung von Faktenwissen werden Lehrer durch E-Learning-Module ersetzt, da selbst das Erlernen von Fakten mit Interpretationen und Einschätzungen verbunden ist. Zwar setzen auch die Lern-Apps – Stichwort Gamification – Highscores oder Lernniveaus als virtuelle Lernanreize. Diese können aber Lob und Tadel durch einen Lehrer nicht ersetzen. Trotz dieser Einschränkungen werden digitale Lernmittel zukünftig mit großer Selbstverständlichkeit im Unterricht eingesetzt. Dies entspricht zum einen den Lebensgewohnheiten der Schüler. Zum anderen werden die Schüler durch den Umgang mit digitalen Lerninhalten auf eine zukünftig ebenfalls digitalisierte Arbeits- und Lebenswelt vorbereitet. Insbesondere ältere oder wenig technologieaffine Lehrer werden im digital unterstützten Unterricht wieder zu Lernenden. Wenn sie diesen Rollenwechsel bereitwillig annehmen, begegnen sich Lehrer und Schüler im digitalisierten Unterricht auf Augenhöhe und können sich im Idealfall während des gesamten Unterrichts als eine Lerngruppe definieren. Dies wiederum hat positive Ausstrahleffekte bei der Vermittlung von Sozialkompetenzen an die Schüler. Gleichzeitig setzt diese Form des Unterrichts eine hohe Lernfähigkeit der Lehrer voraus.

Dass bei der Digitalisierung des Unterrichts kognitive Fähigkeiten wie das Kopfrechnen verlorengehen, ist eher unwahrscheinlich – und auch das Auswendiglernen wird sich halten: Auch im Jahr 2025 werden junge Menschen Liedtexte Wort für Wort und Zeile für Zeile kennen, ganz einfach, weil es Spaß macht.

### LEHRER AUS ÜBERZEUGUNG

Der Lehrerberuf wird in Zukunft noch anspruchsvoller werden, als er es heute schon ist. Lehrer werden zunehmend zu Lebens- und Bildungsberatern und Integrationsbegleitern – und sind dabei gefordert, Fehlentwicklungen im Elternhaus zu korrigieren. Angesichts der hohen Verantwortung, die Lehrer tragen, gehören nur die fachlich wie menschlich Besten in den Schuldienst.

Dennoch ist nur eine kleine Minderheit der Experten davon überzeugt, dass es sich der Staat leisten kann, hohe Zugangshürden für die Lehramtsstudiengänge zu errichten. Sowohl im Hinblick auf die Bezahlung als auch auf das Sozialprestige wird der Lehrerberuf gegenüber anderen Karrieren, etwa in der Wirtschaft, in Zukunft wenig attraktiv sein.

### DARAUS MACHEN WIR EIN PROJEKT!

Bereits heute arbeiten sehr viele Menschen nicht mehr in starren Aufgabengebieten, sondern in interdisziplinär besetzten Projekten. Der Anteil der Projektarbeiter wird sich in Zukunft noch vergrößern. Auch in der Schule wird der themenbezogene, praxisorientierte und fächerübergreifende Projektunterricht einen höheren Stellenwert erhalten, weil sich der Sinn und Zweck von Unterrichtsinhalten am besten in Zusammenhängen verstehen lässt. Deshalb werden Schüler zukünftig beispielsweise in den Fächern Chemie, Biologie, Geografie, Physik und Wirtschaft daran arbeiten, Phänomene wie den Klimawandel zu ergründen. Trotzdem werden sich die Fächer nicht völlig auflösen. Nach Meinung der Experten ist die Unterteilung in Unterrichtsfächer notwendig, um die Wissensgrundlagen zu schaffen.

Auch werden die Projekte nach Meinung der Experten zukünftig in Lehrpläne eingebunden sein. Für das Festhalten an Lehrplänen gibt es gute Gründe: Sie sorgen für einen strukturierten Aufbau der Lerninhalte, sichern die Qualität und sorgen für vergleichbare Schulabschlüsse. Allerdings werden die Lehrpläne in Zukunft deutlich flexibilisiert.

### DIE SCHULE ÖFFNET SICH

Wie in der Welt der Erwachsenen zukünftig die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen, werden auch bei den Kindern und Jugendlichen die Lebensbereiche Schule und Freizeit ineinander übergehen. Die Schule der Zukunft ist mit einiger Wahrscheinlichkeit eine Ganztagschule nach dem Campussystem: Es gibt eine Mensa, Hausaufgabenbetreuung, Förderkurse und Sportangebote – und darüber hinaus Partnerschaften mit Altenheimen und karitativen Einrichtungen, Musik- und Kulturvereinen, Theatern und womöglich auch mit Unternehmen aus der Nachbarschaft. Der örtliche Fahrradhändler veranstaltet Reparaturkurse auf dem Pausenhof, im metallverarbeitenden Betrieb werden aus den Entwürfen der Künstler-AGs Skulpturen gefertigt. Auch herrscht unter den Experten die Meinung vor, dass eine mehrmonatige Praktikumsphase zum festen Bestandteil des Lehrplans wird.

Aber nicht nur für die Schüler wird die Schule zu einem offenen Raum, auch für die Lehrerschaft öffnen sich neue Horizonte. Allein durch ihre neue Aufgabe, die Schüler während der Exkursionen und Aktivitäten zu begleiten, um sie vor äußerer Einflussnahme zu schützen, kommen die Lehrer häufig mit außerschulischen Akteuren in Kontakt. Beim Austausch zwischen Lehrern und Wirtschaft allerdings sind viele Experten skeptisch. Sie erwarten, dass nicht wenige unter den Lehrern Vereinnahmungstendenzen durch die Wirtschaft befürchten und daher auf ein gewisses Maß an Distanz achten. Gleichwohl wird sich der Kontakt zwischen der Schule und der Wirtschaft intensivieren.

### **DIE SCHULE EMANZIPIERT SICH VON DER SCHULBÜROKRATIE**

Auch in Zukunft werden die Schulen nicht autark agieren können, sondern werden vor übergeordneten Kultusbehörden und Kostenträgern Rechenschaft über ihre Aktivitäten ablegen müssen. Gleichwohl werden diese übergeordneten Behörden den Schulleitungen bei der Gestaltung des Unterrichts und außerschulischer Aktivitäten wesentlich größere Freiräume zubilligen als heute. Damit ist sichergestellt, dass sich die Schulen besser den individuellen Herausforderungen ihres jeweiligen Umfeldes stellen können. Dass sich das Schulsystem in seinen Strukturen grundlegend wandelt und beispielsweise die Länder die Verantwortung für die Bildung an den Bund abtreten, halten die Experten für eher unwahrscheinlich. Sie sehen den Handlungsbedarf nicht in einer Strukturreform des Bildungswesens, sondern in den Schulen vor Ort.

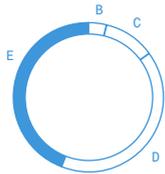
### **LEBENSLANGES LERNEN LEHREN**

Die Schule der Zukunft kann während der Schuljahre nur ein Grundgerüst an Bildung schaffen. Weil aber Wissen immer schneller erodiert und die Schul- und Hochschulausbildung die Menschen nicht mehr durch das gesamte Berufsleben trägt, ist es Aufgabe der Schule, junge Menschen auf den ständigen Wandel vorzubereiten. Dazu zählt auch, dass sich die Schule selbst als ein lernfähiges System versteht und von veraltetem Wissen und überkommenen Methoden Abstand nimmt. In einer sehr weit gedachten Zukunftsprojektion kann die Schule sogar zu einer Institution der Erwachsenenbildung werden, die ihre Schüler lebenslang begleitet: Alumni kehren an ihre Schule zurück, bringen ihr berufliches Wissen in den Unterricht ein und verlassen die Schule mit neuem Wissen.

## THESE 64

/ 64.1

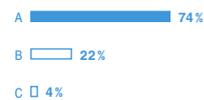
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 4%  
 C / möglich 11%  
 D / wahrscheinlich 41%  
 E / sicher 44%

/ 64.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

→ These 65

**In Zukunft werden die eigenverantwortliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen zum Wesensmerkmal der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung.**

## Ergebnis

Eigenverantwortliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen werden für 85 Prozent der Experten in Zukunft das Wesensmerkmal der persönlichen und beruflichen Entwicklung. Für 44 Prozent ist diese Entwicklung sicher, für 41 Prozent wahrscheinlich. 11 Prozent halten die Entwicklung für möglich. 4 Prozent hingegen sind anderer Meinung und halten diese Entwicklung für unwahrscheinlich. Fast drei Viertel der Befragten erwarten, dass das lebenslange Lernen innerhalb der nächsten 10 Jahre diesen wichtigen Stellenwert erhält.

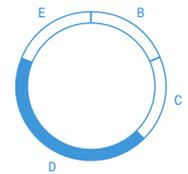
## Expertenmeinungen

Die Digital Natives der Generation Y (geboren zwischen 1977 und 1997) und der Generation Z (geboren ab 1998) haben erlebt, wie neue Technologien und neue Geschäftsmodelle in hoher Schlagzahl entstehen und wieder verschwinden. Auch gehen diese Menschen nach Meinung der Studienteilnehmer nicht mehr davon aus, dass sie ihr Berufsleben lang ihrem erlernten Beruf nachgehen werden. Vielmehr gestaltet sich bei akademischen Berufen häufig bereits der Berufseinstieg schwierig. Eine Festanstellung ist oftmals erst nach vielen Praktika möglich. Dieser erste Beruf hat dann oft nur wenig mit der eingeschlagenen Studienrichtung zu tun. Die Arbeitswelt hat sich insgesamt verändert und wird sich weiter verändern. An die Stelle des Abarbeitens klar umrissener funktionaler Aufgaben tritt die Projektarbeit. Daher werden sich Menschen daran gewöhnen müssen, so die Experten, sich lebenslang eigenverantwortlich weiterzubilden. Diese Entwicklung wird sich bis 2025 nicht nur in akademischen Berufslaufbahnen durchsetzen, sondern auch in gewerblichen und kaufmännischen Tätigkeiten. Die Minderheitenmeinung der Experten geht davon aus, dass sich die Arbeitswelt noch radikaler verändern wird und der Begriff des „Lernens“ als solcher ganz anders als heute definiert werden wird.

## THESE 65

/ 65.1

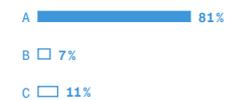
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 19%  
 C / möglich 19%  
 D / wahrscheinlich 44%  
 E / sicher 19%

/ 65.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

**In Zukunft sind die Entwicklung und die Entfaltung der Gesamtpersönlichkeit wichtiger als die Wissensbildung. Kindergärten und Schulen werden es als ihre vordringliche Aufgabe ansehen, Tugenden wie Ausdauer, Sozialkompetenz, Optimismus und Selbstvertrauen zu fördern.**

## Ergebnis

63 Prozent der Experten stimmen der These zu, dass zukünftig die Entwicklung einer Gesamtpersönlichkeit wichtiger sein wird als die Wissensbildung und dass deshalb schon die Kindergärten persönlichkeitsbildende Inhalte in den Vordergrund stellen werden. 19 Prozent davon sehen dies als gesichert an, für 44 Prozent ist diese Entwicklung wahrscheinlich. 19 Prozent halten die Entwicklung für möglich, ebenfalls 19 Prozent glauben jedoch, dass der Wandel der Lerninhalte unwahrscheinlich ist. Veränderungen erwarten 81 Prozent der Befragten innerhalb der nächsten 10 Jahre.

## Expertenmeinungen

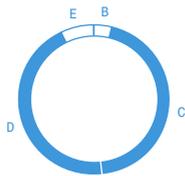
Die Digitalisierung verändert nach Meinung der Experten die Wissensgesellschaft. Seit das Wissen der Welt im Internet jederzeit und überall abrufbereit ist, verliert das Faktenwissen, das überdies immer schneller veraltet, seine Bedeutung. Und die Entwicklung geht weiter: Heute schon sind Algorithmen in der Lage, Informationen zu kontextualisieren. Damit wird zukünftig sogar das Wissen in Bezug auf Zusammenhänge und Wechselwirkungen weniger wert sein. Für die Mehrheit der Experten tritt deshalb die faktenbasierte Wissensbildung bereits im vorschulischen Bereich in den Hintergrund. Vielmehr werden sich vorschulische und schulische Bildungseinrichtungen in Zukunft darauf konzentrieren, die Persönlichkeitsbildung zu unterstützen.

Dies sieht eine Minderheit der Experten anders: Zum einen halten es die Kritiker für dringend geboten, dass Kinder sich auch in Zukunft eigenes Wissen aneignen, um im Internet Falschinformationen und Desinformationen erkennen zu können. Zum anderen gehen Wissens- und Charakterbildung Hand in Hand.

## THESE 66

/ 66.1

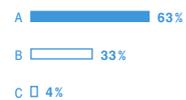
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 4%  
 C / möglich 44%  
 D / wahrscheinlich 44%  
 E / sicher 7%

/ 66.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

**In Zukunft werden Schulen sich nicht nur auf die Wissensvermittlung konzentrieren, sondern auch eine wichtige Rolle für den Zusammenhalt in Quartieren und Nachbarschaften insgesamt spielen (z. B. in Form von Begegnungszentren).**

## Ergebnis

Eine knappe Mehrheit von 51 Prozent der Experten schließt sich der These an, dass Schulen zukünftig nicht nur Orte der Wissensvermittlung sind, sondern auch soziale Zentren für Quartiere und Nachbarschaften. 7 Prozent dieser Experten stimmen der These uneingeschränkt und weitere 44 Prozent überwiegend zu. Ebenfalls 44 Prozent erachten diese Entwicklung für möglich, während für eine Minderheit von 4 Prozent diese Entwicklung unwahrscheinlich ist.

## Expertenmeinungen

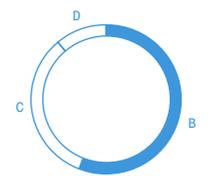
Für eine knappe Mehrheit der Experten ist die Schule der Zukunft eine Ganztagschule nach dem Campussystem, die zu einer Begegnungsstätte nicht nur für die Schüler, sondern auch für Eltern und Nachbarn wird. Auch andere kulturelle und soziale Organisationen sowie Vereine, womöglich sogar Unternehmen der Wirtschaft, werden nach dem Dafürhalten der Experten in dieser Zukunftsprojektion am gemeinsamen Schulbetrieb mitwirken. Diese Entwicklung zeichnet sich heute schon ab. Durch die zunehmende Ganztagsbeschulung verlieren etwa Sport- und Musikvereine Mitglieder und versuchen daher, gemeinsame Aktivitäten mit der Schule aufzusetzen. Dies hat für die Experten den positiven Effekt, dass Ressourcen besser genutzt werden können.

Eine kleine Minderheit der Experten hält es für unwahrscheinlich, dass sich Schulen zu Nachbarschaftszentren entwickeln werden. Ein Grund dafür könnte sein, dass sich die Schulen vor äußerer Einflussnahme schützen müssen. Auch Sicherheitsüberlegungen spielen dabei eine Rolle.

## THESE 67

/ 67.1

Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 56%  
 C / möglich 33%  
 D / wahrscheinlich 11%  
 E / sicher 0%

/ 67.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

**In Zukunft erfolgt Bildung in Teamarbeit von Eltern, Lehrern und Schülern. Überprüfbare Zielvereinbarungen definieren, wer welche Verantwortung übernimmt. Lernmisserfolge werden nicht mehr auf die Schule oder die Gesellschaft abgewälzt.**

## Ergebnis

56 Prozent der Experten halten es für unwahrscheinlich, dass sich in Zukunft Eltern, Lehrer und Schüler als Bildungsteams zusammenschließen und Verantwortlichkeiten über gemeinsame Zielvereinbarungen klären. Für ein Drittel der Befragten ist diese Entwicklung im Bereich des Möglichen. Nur 11 Prozent der Befragten halten es für wahrscheinlich, dass die Schule eine derartige Entwicklung nimmt.

## Expertenmeinungen

Wird sich die Schule der Zukunft als ein Gemeinschaftswerk von Eltern, Lehrern und Schülern verstehen? Werden individuelle Zielvereinbarungen die Zensuren ablösen? Bleibt zukünftig wirklich kein Kind zurück? Diese Form der Schule verweisen die meisten der Experten ins Reich der Utopie. Tatsächlich müsste sich vieles im Verhalten der Menschen ändern, damit eine derartige Schule Realität werden kann: Helikopter-Eltern müssten damit aufhören, ihre Kinder zu umschwirren. Eltern aus bildungsfernen Schichten müssten den schulischen Belangen ihrer Kinder mehr Aufmerksamkeit schenken. Und auch die Lehrer wären gefordert, ihre Arbeitsweise zu verändern und beispielsweise die Eltern stärker in den Schulbetrieb einzubinden. Und die Schüler müssten vernunftgesteuerte kleine Erwachsene sein. Selbst wenn dies alles reichlich unrealistisch klingt, sehen die Experten in einer partizipativen Schule große Chancen, die notwendigen gesellschaftlichen Erneuerungsprozesse anzustoßen.

Gerade die Bildungsexperten unter den Studienteilnehmern sehen große Chancen in integrativen Konzepten mit intensiver Elternarbeit. Diese Form der Schule würde selbst in sozialen Brennpunkten dazu führen, dass das Bildungsniveau der Schüler ansteigt. Allerdings glauben nur die wenigsten Experten an eine Umsetzung dieses Ansatzes.

**THESE 68**

**In Zukunft wird die reine Wissensvermittlung über digitale Medien erfolgen und nicht mehr Aufgabe des Lehrers sein.**

**Ergebnis**

78 Prozent der Experten erwarten, dass auch in Zukunft Lehrer und keine digitalen Lernprogramme den Schülern das Wissen vermitteln. 19 Prozent davon sind sich dessen sicher, 59 Prozent davon erachten dies für wahrscheinlich. Indes halten es 7 Prozent der Befragten für möglich und 11 Prozent für wahrscheinlich, dass sich die Schüler das Faktenwissen in Zukunft aus dem Netz holen. 4 Prozent sind sich sicher, dass dies geschehen wird.

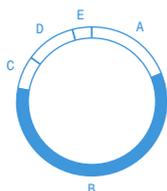
**Expertenmeinungen**

Geht es nach der Mehrheit der Experten, haben die Lehrer auch in Zukunft einen sicheren Job. Nicht einmal bei der Vermittlung von abrufbarem Faktenwissen, das in Zukunft ohnehin an Bedeutung verlieren wird, stellen E-Learning-Konzepte die Rolle des Lehrers infrage. Vielmehr sind die Experten mehrheitlich davon überzeugt, dass die Vermittlung von Faktenwissen immer mit Interpretationen und Einschätzungen verbunden ist und diese Aufgabe nur ein Mensch leisten kann. Auch reichen digitale Lerntröphäen und Belohnungen beim Erreichen eines neuen Lernlevels nicht aus, um die Schüler nachhaltig zu motivieren. Selbst smarte Lernprogramme haben in dieser Zukunftsprojektion folglich nur eine Unterstützungsfunktion – eine für das Lernen wichtige Beziehung baut sich nur zu einem Lehrer auf.

Eine Minderheit der Experten sieht dies allerdings anders. Sie erwartet, dass sich bei der reinen Wissensvermittlung die Lern-Apps durchsetzen und die Aufgaben der Lehrer zukünftig hauptsächlich darin bestehen, die Schüler zu Transferleistungen zu befähigen und ihnen Sozialkompetenzen zu vermitteln. Die wahrscheinlichste Konstellation ist eine Mischform aus digitalen Lerneinheiten und einem Unterricht im Klassenverbund durch eine persönlich anwesende Lehrkraft.

/ 68.1

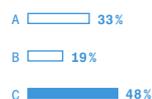
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 19%
- B / unwahrscheinlich 59%
- C / möglich 7%
- D / wahrscheinlich 11%
- E / sicher 4%

/ 68.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

→ These 65

**THESE 69**

**In Zukunft wird sich die Rolle des Lehrers darauf konzentrieren, mit Schülern in Teams lösungsorientiertes Denken zu vermitteln und einzuüben.**

**Ergebnis**

Ein unklares Meinungsbild der Experten ergibt sich bei der Frage, ob die zukünftige Rolle des Lehrers vorrangig darin besteht, den Schülern in Teams lösungsorientiertes Denken zu vermitteln und dieses mit ihnen einzuüben. Der These schließen sich 41 Prozent an. 4 Prozent sind sich sicher, dass diese Entwicklung eintritt, 37 Prozent davon erachten dies für wahrscheinlich. 33 Prozent der Befragten halten diese Entwicklung für möglich. Allerdings glauben mehr als ein Viertel der Befragten nicht daran, dass die Vermittlung von Lösungskompetenz zur zentralen Aufgabe der Lehrer wird. 22 Prozent davon halten dies für unwahrscheinlich, 4 Prozent schließen dies aus.

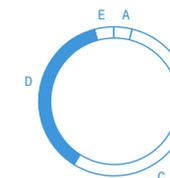
**Expertenmeinungen**

In Zukunft wird sich der technologische Fortschritt noch beschleunigen. Nach Meinung der Experten gewinnen in einer digitalisierten Welt übergeordnete Kompetenzen wie die Fähigkeit zum vernetzten und lösungsorientierten Denken an Bedeutung. Die Teilhabe am Berufsleben wie auch am gesellschaftlichen Leben wird in hohem Maß von diesen Fähigkeiten abhängen. 41 Prozent der Befragten glauben daran, dass die Vermittlung dieser Fähigkeiten im Zentrum des Unterrichts stehen wird und sich die Lehrerrolle wandelt.

Dagegen spricht zum einen, dass sich nicht jeder Lerninhalt eignet, um fächerübergreifend problem- und lösungsorientiertes Denken einzuüben. Zum anderen würde der Unterricht auf diese Weise gleichförmig und daher für die Schüler uninteressant.

/ 69.1

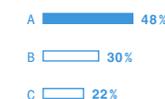
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 4%
- B / unwahrscheinlich 22%
- C / möglich 33%
- D / wahrscheinlich 37%
- E / sicher 4%

/ 69.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



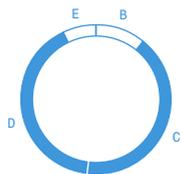
- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

→ Thesen 77–80

## THESE 70

/ 70.1

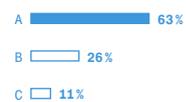
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 11%  
 C / möglich 41%  
 D / wahrscheinlich 41%  
 E / sicher 7%

/ 70.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

**In Zukunft sind natur- und geisteswissenschaftliche Fächer eingebettet in ein projektorientiertes Lernen entlang von Themen (z. B. Klimawandel), weil sich der Sinn und Zweck von Unterrichtsinhalten am besten in Zusammenhängen verstehen lässt.**

## Ergebnis

Mit 48 Prozent geht knapp die Hälfte der Experten davon aus, dass zukünftig der themenbezogene Projektunterricht die natur- und geisteswissenschaftlichen Fächer dominiert. 7 Prozent davon sind sich sicher, dass diese Entwicklung eintritt, 41 Prozent erachten dies für wahrscheinlich. 41 Prozent der Befragten halten diese Entwicklung für möglich. Hingegen ist eine Minderheit von 11 Prozent der Meinung, dass dies unwahrscheinlich sei.

## Expertenmeinungen

In Zukunft ist die Fähigkeit, in komplexen Zusammenhängen denken zu können, eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Studium und Berufsleben. Eine relative Mehrheit der Experten ist davon überzeugt, dass dafür neue Lehrmethoden benötigt werden. Dass der themenbezogene und fächerübergreifende Projektunterricht mit hohem Praxisbezug das geeignete Mittel dafür ist, überzeugt knapp die Hälfte der Experten. Ein weiterer großer Teil der Experten räumt dieser Unterrichtsform wenigstens Chancen ein.

Eine Minderheit sieht allerdings Schwächen in diesem Ansatz. Bei einem zu großen Projektbezug besteht die Gefahr, dass es die Schule versäumen könnte, nötige Wissensgrundlagen zu schaffen. Auch halten es manche Experten für wichtiger, dass sich die Schulen zukünftig stärker auf die Vermittlung von grundlegenden ökonomischen Kompetenzen zur Bewältigung des Alltags konzentrieren, weil hier der direkte Bezug zur Lebenswelt größer sei als in den natur- und geisteswissenschaftlichen Fächern.

## THESE 71

**In Zukunft verzichten Schulen bewusst auf den Einsatz digitaler Medien, um „analoge“ Kompetenzen und Fähigkeiten wie Kopfrechnen zu schulen und die Abhängigkeit vom Internet als omnipräsenter Wissensquelle zu verringern.**

## Ergebnis

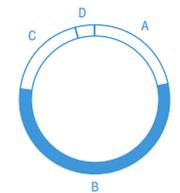
Mehr als drei Viertel der Experten glauben nicht daran, dass Schulen zukünftig bewusst auf den Einsatz digitaler Medien verzichten werden. Für 22 Prozent davon ist dies sicher, für 56 Prozent wahrscheinlich. 19 Prozent halten es hingegen für möglich, dass die Schulen den Einsatz digitaler Medien zurückdrängen werden, für eine kleine Minderheit von 4 Prozent ist dies sogar wahrscheinlich.

## Expertenmeinungen

Die Digitalisierung der Schule wird nach dem Dafürhalten der Experten nicht dafür sorgen, dass Lehrer durch Lernprogramme ersetzt werden. Dennoch wird die Schule der Zukunft in hohem Maße digitale Lehrmittel im Unterricht einsetzen. Die häufige und intensive Nutzung des Internets entspricht zum einen den Lebensgewohnheiten der Schüler. Zum anderen werden die Schüler durch den Umgang mit digitalisierten Inhalten auf eine zukünftig ebenfalls digitalisierte Arbeits- und Lebenswelt vorbereitet. Dass die digitalen Inhalte sich negativ auf kognitive Fähigkeiten wie Kopfrechnen auswirken könnten, erscheint den Experten eher unwahrscheinlich. Ebenso selbstverständlich, wie die Schüler in Zukunft im Unterricht das Internet nutzen, werden sie auch Gedichte, Liedtexte oder Vokabeln auswendig lernen. Einerseits wird dieses Wissen in Zukunft prüfungsrelevant bleiben, andererseits erfüllt eigenes Wissen die Schüler mit Stolz. Fallweise wird die Schule die Internetnutzung jedoch einschränken, etwa bei verhaltensauffälligen Schülern oder im Rahmen von Projektwochen.

/ 71.1

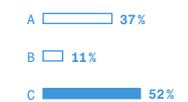
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 22%  
 B / unwahrscheinlich 56%  
 C / möglich 19%  
 D / wahrscheinlich 4%  
 E / sicher 0%

/ 71.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

→ These 68

THESE 72

**In Zukunft wird die Schulleitung die gesamte Verantwortung für die Entwicklung und Qualität der Schule im Rahmen von vorgegebenen Standards tragen. Sie ist darüber der Öffentlichkeit gegenüber Rechenschaft schuldig.**

Ergebnis

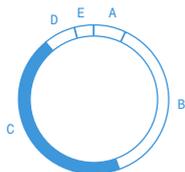
44 Prozent der Experten glauben nicht daran, dass die Schulleitungen zukünftig alleinverantwortlich für die Qualität der Schulen sind und darüber in der Öffentlichkeit Rechenschaft ablegen müssen: 37 Prozent davon halten diese Entwicklung für unwahrscheinlich, 7 Prozent schließen sie sogar aus. Ebenfalls 44 Prozent halten es zumindest für möglich, dass diese Entwicklung eintritt. Nur eine Minderheit von 11 Prozent erwartet zukünftig autarke Schulleitungen: Für 4 Prozent davon ist diese Entwicklung sicher und für 7 Prozent wahrscheinlich.

Expertenmeinungen

Auch in Zukunft werden die Schulleitungen nach Meinung der Experten nicht völlig eigenverantwortlich entscheiden und handeln können. Die Schulen werden daher auch weiterhin vor übergeordneten Kultusbehörden und Kostenträgern umfassend Rechenschaft über ihre Aktivitäten ablegen müssen. Zwar befürworten die Experten einen höheren Freiheitsgrad der Schulen, weil sie sich damit besser den individuellen Herausforderungen ihres jeweiligen Umfeldes stellen können. Ebenso sehen die Experten aber auch die Notwendigkeit einer staatlichen Kontrolle des Schulbetriebs – sowohl bei den Inhalten als auch bei den Kosten des Schulbetriebs. Die Öffentlichkeit oder die kritische Elternschaft als alleinige Kontrollinstanzen sind nach der Expertenmeinung ebenfalls ungeeignet, um Entwicklungen richtig einzuschätzen und Fehlentwicklungen zu korrigieren oder gar zu sanktionieren.

/ 72.1

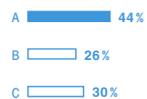
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 7%
- B / unwahrscheinlich 37%
- C / möglich 44%
- D / wahrscheinlich 7%
- E / sicher 4%

/ 72.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

THESE 73

**In Zukunft werden die Leistungsnachweise für den Zugang zum Lehrerberuf drastisch verschärft. Die Lehramtsanwärter müssen fachlich und pädagogisch zu den Besten ihres Jahrgangs gehören.**

Ergebnis

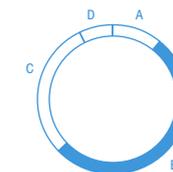
63 Prozent der Experten glauben nicht daran, dass es für Lehrerberufe zukünftig sehr hohe fachliche und pädagogische Zugangsvoraussetzungen gibt und nur die Jahrgangsbesten diese Hürden nehmen können. 52 Prozent davon halten dies für unwahrscheinlich, 11 Prozent schließen das Szenario sogar aus. 30 Prozent halten es jedoch für möglich, dass diese Entwicklung eintritt, für weitere 7 Prozent der Experten ist dies wahrscheinlich.

Expertenmeinungen

Die Lehrer sitzen an einer Schlüsselstelle. Ihre Arbeit bestimmt, wie zukunftsfähig die nächste Generation sein wird. Lehrer vermitteln Wissen, geben Orientierung und sind zunehmend gefordert, die Fehlentwicklungen in den Elternhäusern zu korrigieren. Eigentlich gehören nur die Besten in den Schuldienst. Trotzdem glaubt die Mehrheit der Experten nicht daran, dass es die Eliten zukünftig in den Lehrerberuf zieht und dass es sich der Staat deswegen leisten kann, hohe Zugangshürden zu errichten. Dass der Lehrerberuf unattraktiv geworden ist, liegt nur zum Teil an den schlechten Einkommensaussichten und Aufstiegschancen im Schuldienst. Für die eher postmaterieell eingestellte Generation Y (geboren zwischen 1977 und 1997) spielen finanzielle Motivatoren nicht mehr die dominante Rolle. Diese jüngere Generation erwartet jedoch neben einer sinnstiftenden Tätigkeit, die der Lehrerberuf bietet, ein hohes Maß an Anerkennung. Diese bleibt den Lehrern zunehmend versagt, sagen die Experten. Eltern mit niedrigem Bildungsniveau ignorieren oft die schulischen Belange, während Helikopter-Eltern aus dem bürgerlichen Milieu häufig überzogene Vorstellungen vom Potenzial ihrer Kinder haben und Lehrer als Störfaktoren wahrnehmen. Der strategische Hebel, um mehr gute Lehrer zu gewinnen, liegt für die Experten in der doppelten Aufwertung: beim Einkommen und bei der Anerkennung.

/ 73.1

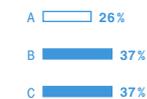
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 11%
- B / unwahrscheinlich 52%
- C / möglich 30%
- D / wahrscheinlich 7%
- E / sicher 0%

/ 73.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?

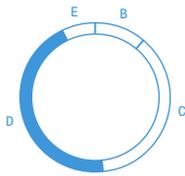


- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

## THESE 74

/ 74.1

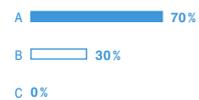
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 0%  
 B / unwahrscheinlich 11%  
 C / möglich 37%  
 D / wahrscheinlich 44%  
 E / sicher 7%

/ 74.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

**In Zukunft wird eine mehrmonatige Praktikumsphase von Schülern zum festen Bestandteil des Lehrplans. Sie gibt Schülern frühzeitig Orientierung bei der Studien- und Berufswahl und bei der Einschätzung ihrer beruflichen Fähigkeiten.**

## Ergebnis

51 Prozent der Experten erwarten, dass Schülerpraktika zukünftig Teil des Lehrplans werden. 7 Prozent davon sind sich sicher, 44 Prozent halten dies für wahrscheinlich. Dass diese Entwicklung im Bereich des Möglichen liegt, sehen 37 Prozent. Für 11 Prozent ist dies jedoch eher unwahrscheinlich.

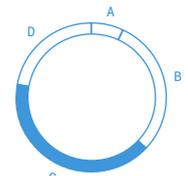
## Expertenmeinungen

Das einwöchige Schnupperpraktikum für Schüler, verpflichtend oder freiwillig, ist in vielen Bundesländern bereits heute gang und gäbe. In Zukunft werden die Schüler für eine knappe Mehrheit der Experten nicht nur Zaungäste in Unternehmen und Institutionen sein, sondern gleich mehrere Monate die Schulbank verlassen und in anspruchsvollen Projekten mitarbeiten. Experten aus der Bildungsforschung sehen in diesen Orientierungspraktika besonders große Chancen für Jugendliche aus benachteiligten sozialen Verhältnissen und verweisen auf positive Erfahrungen im Ausland, etwa in den Vereinigten Staaten. Die Jugendlichen eignen sich dort in Langzeitpraktika in einer wertschätzenden Umgebung praktische Kenntnisse an, üben soziales Verhalten ein und erwerben Kompetenzen wie Durchhaltevermögen und Konzentrationsfähigkeit. Damit Langzeitpraktika Realität werden können, müssen sowohl die Schule als auch die Wirtschaft noch an sich arbeiten: Die Schule ist gefordert, die Lehrpläne zu verschlanken, die Wirtschaft muss altersgerechte Praktikumsstellen mit interessanten Aufgaben schaffen. Daher sehen einige Experten hohe Widerstände, die erst noch überwunden werden müssen.

## THESE 75

/ 75.1

Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



A / sicher nicht 7%  
 B / unwahrscheinlich 30%  
 C / möglich 41%  
 D / wahrscheinlich 22%  
 E / sicher 0%

/ 75.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



A / bis 2025  
 B / nach 2025  
 C / nie

**In Zukunft wird der Gedankenaustausch von Lehrern und Managern Standard sein. Dadurch wird das gegenseitige Verständnis gefördert und Anforderungen der Wirtschaft werden frühzeitig Schülern nähergebracht.**

## Ergebnis

Bei der Frage, ob sich Lehrer und Manager zukünftig intensiv austauschen werden, ergibt sich ein gemischtes Stimmungsbild mit einem hohen Anteil an Unentschlossenen. Für 41 Prozent der Experten liegt dieses Szenario im Bereich des Möglichen. 37 Prozent halten diese Entwicklung für abwegig: Für 30 Prozent davon ist es unwahrscheinlich, für 7 Prozent ausgeschlossen. Hingegen ist für 22 Prozent der Experten ein Gedankenaustausch zwischen Lehrern und Managern wahrscheinlich.

## Expertenmeinungen

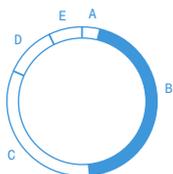
Wie wirtschaftsnah ist die Schule der Zukunft? Hier sind die Experten geteilter Ansicht. Einige glauben, dass in Zukunft durch mehrmonatige Schülerpraktika automatisch ein engerer Gedankenaustausch zwischen Lehrern und Vertretern der Wirtschaft entsteht. Weiterhin erwarten die Experten angesichts des Nachwuchskräfte mangels ein hohes Interesse der Wirtschaft an diesem Gedankenaustausch. Zudem wird sich die Rolle der Lehrer wandeln: Zusätzlich zu ihren Aufgaben als Vermittler von Wissen und als Erzieher werden sie zu Berufs- und Lebensberatern. Andere Experten erwarten, dass die Lehrer Vereinnahmungstendenzen durch die Wirtschaft befürchten und sich daher von der Wirtschaft distanzieren. Insbesondere die Gymnasien sehen sich vermutlich auch in Zukunft dem humanistischen Bildungsideal verpflichtet und lehnen den Fokus auf die ökonomische Verwertbarkeit des Wissens ab. Hinzu kommt ein Kulturbruch zwischen der Lehrerschaft und dem Management, der sich in Dresscodes, einem unterschiedlichen Sprachgebrauch und verschiedenen Herangehensweisen und Problemlösungsstrategien manifestiert. Der Effekt: Selbst wenn sich Lehrer und Manager austauschen möchten, werden sie einander vermutlich nur unzureichend verstehen.

**THESE 76**

**In Zukunft gibt es keine starren Lehrpläne mehr. Die individuelle Förderung der Schüler steht im Vordergrund.**

/ 76.1

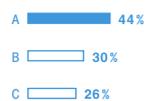
Halten Sie diese Aussage für wahrscheinlich?



- A / sicher nicht 4%
- B / unwahrscheinlich 44%
- C / möglich 33%
- D / wahrscheinlich 11%
- E / sicher 7%

/ 76.2

In welchem Zeitraum tritt dieses Ereignis ein?



- A / bis 2025
- B / nach 2025
- C / nie

**Ergebnis**

48 Prozent der Experten glauben nicht daran, dass die Lehrpläne in Zukunft obsolet werden. 4 Prozent halten dies für ausgeschlossen, 44 Prozent für unwahrscheinlich. Dass an die Stelle der Lehrpläne die individuelle Förderung der Schüler tritt, halten 33 Prozent für möglich und 11 Prozent für wahrscheinlich. Sicher sind sich 7 Prozent.

**Expertenmeinungen**

Für das Festhalten an Lehrplänen führen die Experten gute Gründe ins Feld: Die Schüler brauchen eine breite Wissensbasis mit aufeinander aufbauenden Lerninhalten. Schulabschlüsse müssen vergleichbar sein – und ganz pragmatisch: Wenn Familien umziehen, müssen sich die Kinder in ihrer neuen Schule zurechtfinden können. Daher reichen vielen Experten allgemein formulierte Bildungsstandards nicht aus. Gleichwohl sehen die Experten die Notwendigkeit der individuellen Förderung insbesondere von Schülern aus sozial benachteiligten Milieus, aber auch von hochbegabten Schülern. In diesem Zusammenhang spielt auch die inklusive Schule für Kinder und Jugendliche mit und ohne Behinderung eine Rolle. Die Inklusion wird ebenfalls dazu beitragen, dass Schüler eine individuelle Förderung erhalten. Das wahrscheinlichste Szenario ist daher ein Schulwesen, in dem Lehrpläne wie Leitplanken einen Bildungskorridor flankieren. Innerhalb dieses Korridors wird es große Freiräume für eine individuelle Unterrichtsgestaltung und die Förderung einzelner Schüler geben, meinen die Experten.

**THESEN 77 – 80**

**In Zukunft hängt die Perspektive junger Menschen entscheidend davon ab, dass Bildungseinrichtungen vor allem folgende Kompetenzen vermitteln:**

**... übergeordnete Fähigkeiten wie vernetztes und lösungsorientiertes Denken**

**... Sozialkompetenzen wie Teamfähigkeit, Leadership, interkulturelles Verständnis, Resilienz etc.**

**... Fachwissen, speziell in den MINT-Fächern**

**... hohe Medienkompetenz**

/ 77-80

In Zukunft hängt die Perspektive junger Menschen entscheidend davon ab, dass Bildungseinrichtungen vor allem folgende Kompetenzen vermitteln:



### Ergebnis

44 Prozent der Experten halten die Vermittlung übergeordneter Fähigkeiten wie vernetztes und lösungsorientiertes Denken für die wichtigste zukünftige Bildungsaufgabe. Für 33 Prozent stehen Sozialkompetenzen im Vordergrund, für 19 Prozent Fachwissen, speziell in den MINT-Fächern. Die Medienkompetenz liegt mit 4 Prozent auf dem letzten Rang.

### Expertenmeinungen

In einer volatilen Zukunft gibt es kaum noch Ankerpunkte. Technologien, aber auch gesellschaftliche Prozesse werden sich mit hoher Dynamik entwickeln. Daher ist für die Experten die Fähigkeit zum vernetzten und lösungsorientierten Denken die wichtigste Kompetenz der Menschen. Folglich sollte sich das Bildungssystem auf die Vermittlung übergeordneter Kompetenzen konzentrieren. Auch Sozialkompetenzen haben nach der Expertenmeinung einen hohen Stellenwert, wobei Kritiker darauf verweisen, dass junge Menschen Sozialkompetenzen und insbesondere die geforderte Resilienz nicht im Bildungsbetrieb, sondern in der Familie, in der Nachbarschaft und in Herausforderungen wie Schüleraustausch oder einem Engagement in sozialen Brennpunkten erwerben. Die Vermittlung von Fachwissen, speziell in den MINT-Fächern, ist für die Experten in Zukunft von nachgelagerter Bedeutung. Zumindest müssen sich nicht alle Schüler in diesem Bereich tiefere Kenntnisse aneignen. Vielmehr vertrauen die Experten darauf, dass es genügend Schüler mit einer natürlichen Begabung für MINT-Fächer gibt, die nach der Schule aus ihrer Neigung heraus einen technischen Beruf ergreifen oder ein naturwissenschaftliches Studium aufnehmen. Die Medienkompetenz liegt abgeschlagen auf dem letzten Rang. In ihrer Bewertung gehen die Experten davon aus, dass sich die Schüler im digitalen Zeitalter durch die alltägliche Mediennutzung hohe Kompetenzen autodidaktisch aneignen.

# 4

# METHODIK UND MEGATRENDS

# METHODIK UND VORGEHEN

## DER ANSATZ

Wie sich das Ruhrgebiet und das Saarland als ehemalige Bergbauregionen in den nächsten 10 bis 20 Jahren entwickeln werden, wird nicht allein von heutigen Standortfaktoren und Strukturen beeinflusst. Vielmehr hängt die weitere Entwicklung dieser Regionen maßgeblich davon ab, welche Antworten sie auf die Herausforderungen der globalen Megatrends finden werden.

Deshalb geht die Zukunftsstudie der RAG-Stiftung bei der Untersuchung, wie sich das Ruhrgebiet weiterentwickeln wird, von einer globalen Perspektive aus. Die Untersuchung stellt Megatrends mit Fokus auf das Jahr 2025 und globale Herausforderungen des 21. Jahrhunderts in den Mittelpunkt und bringt sie mittels eines deduktiven Ansatzes in einen regionalen Bezug. Darüber hinaus formuliert die Zukunftsstudie konkrete Handlungsempfehlungen für eine Weiterentwicklung des Ruhrgebiets zu einer lebenswerten Region. Durch den gewählten Ansatz erhält die Außenperspektive eine besondere Bedeutung. Folglich überwindet die Studie den Echo-Raum des Ruhrgebiets.

Die Studie bedient sich der Delphi-Methodik. Lediglich die potenzielle Entwicklung des Saarlandes wird aus Gründen der mangelnden Vergleichbarkeit mit dem Ruhrgebiet und mit anderen Metropolregionen nicht nach der Delphi-Methodik betrachtet, sondern im Rahmen eines gesonderten Kapitels am Ende des Studienbandes behandelt.

## DIE DELPHI-METHODIK

Bei der Delphi-Methodik handelt es sich um eine anerkannte sozialwissenschaftliche Methode, die in den 1950er-Jahren von der amerikanischen Denkfabrik RAND Corporation entwickelt wurde, um in Anlehnung an das Orakel von Delphi langfristige Entwicklungen zu prognostizieren.

Die Delphi-Methodik geht nach einem systematischen, mehrstufigen Befragungsverfahren vor. Bei der grundsätzlichen Vorgehensweise bewerten Experten üblicherweise in zwei Abfragerunden Hypothesen hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und des Zeitraums des Eintreffens. Nach jeder Runde erhalten die Teilnehmenden eine Zusammenfassung der Gruppenergebnisse und werden aufgefordert, ihre ursprünglichen Antworten vor diesem Hintergrund entweder zu bekräftigen oder zu revidieren. Dadurch nimmt die Bandbreite der Voraussagen stetig ab. In der Summe entsteht ein sehr präzises und konsistentes Bild. Gleichzeitig verhindert das Verfahren, dass die Meinungsführerschaft einzelner Personen oder Gruppen das Ergebnis verzerrt.

Ein besonderes Kennzeichen der Delphi-Methodik ist, das Wissen unterschiedlicher Experten zu sammeln und miteinander in Beziehung zu setzen. Dadurch treten Informationen zutage, die sonst als verstecktes Expertenwissen unsichtbar geblieben wären. Gegenüber anderen Methoden der Zukunftsforschung erlaubt die Delphi-Methodik die Ableitung sehr zuverlässiger Zukunftsprognosen.

Bei der vorliegenden Delphi-Studie wurden zwei Abfragerunden durchgeführt. In der zweiten Runde wurden nur die Thesen noch einmal an das Panel zurückgespielt, die entweder kontrovers beantwortet worden waren oder bei denen auffällige Minderheitenmeinungen auftraten. Dabei wurden quantitative und qualitative Daten kombiniert, was eine besonders differenzierte Erfassung des Expertenwissens ermöglicht.

## DAS KONKRETE VORGEHEN

### 1. Die Analyse und Auswahl der Megatrends

Bedingt durch die Herangehensweise kommt der Identifikation der globalen Megatrends besondere Bedeutung zu. Um einen belastbaren Ansatz entwickeln zu können, wurden daher im Vorfeld der Studie aktuelle Megatrend-Studien renommierter Institutionen ausgewertet und analysiert. Für die weitere Betrachtung wurden jene Megatrends ausgewählt, die in der Mehrzahl der Studien eine zentrale Rolle spielen und gleichzeitig Einfluss auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung ehemaliger Industrie-regionen ausüben. Dabei wurden 13 Megatrends ermittelt:

- 01 / [Globalisierung und ökonomische Machtverschiebungen](#)
- 02 / [Digitalisierung und Konnektivität](#)
- 03 / [Demografischer Wandel](#)
- 04 / [Soziale und kulturelle Disparitäten](#)
- 05 / [Urbanisierung](#)
- 06 / [Klimawandel und Umbrüche bei Energie und Ressourcen](#)
- 07 / [Neue Mobilitätsmuster](#)
- 08 / [Neues Lernen und globale Wissensgesellschaft](#)
- 09 / [Gesundheit](#)
- 10 / [Neue Geschäftsmodelle](#)
- 11 / [Konvergenz moderner Technologien](#)
- 12 / [Wandel der Arbeitswelt und der Geschlechterrollen](#)
- 13 / [Staatsverschuldung](#)

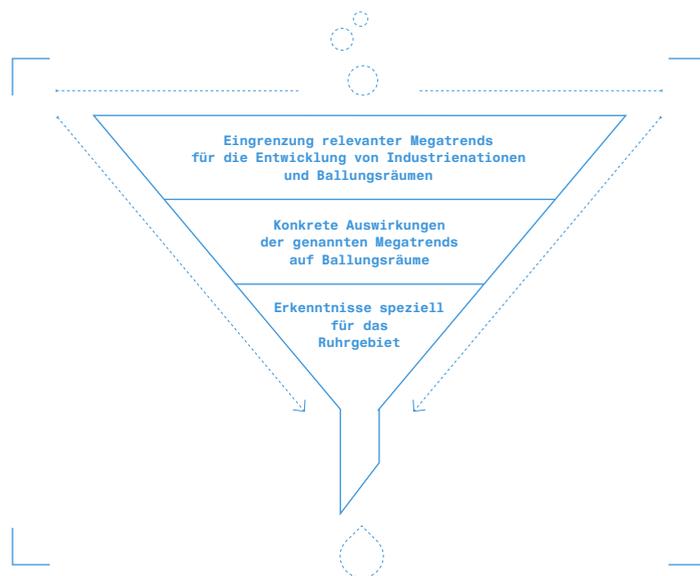
Die zur Definition der Megatrends herangezogenen Studien sind im Quellenverzeichnis aufgelistet.

## 2. Die Auswahl der Experten

Für die im Juni 2015 begonnene Befragung wurden 29 Experten ausgewählt. Zwei Drittel bewerten das Ruhrgebiet von außen, ein Drittel stammt aus der Region und ist daher in der Lage, eine Innenperspektive einzunehmen. Alle an der Studie beteiligten Experten verfügen über anerkannte fachliche Expertise für die definierten Megatrends. Zugleich wurde bei der Auswahl darauf geachtet, dass es sich bei den Studienteilnehmern um meinungsstarke Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Kontexten handelt, um eine breite Erfassung verschiedener Arten von Expertenwissen im Sinne eines heterogenen Samplings zu gewährleisten. Das Expertenpanel besteht aus Wissenschaftlern, Praktikern aus der Wirtschaft, Beratern und Medienvertretern sowie aus Zukunftsforschern und ist im Hinblick auf Alter, Geschlecht und Nationalität ausgewogen.

## 3. Die Interviews

Parallel zur Auswahl der Experten wurde ein Interviewleitfaden entlang einer deduktiven Fragelogik erarbeitet. Die Einstiegsfrage lautete: Welche Megatrends haben Ihrer Meinung nach bis zum Jahr 2025 den größten Einfluss auf die Entwicklung von Ballungsräumen? Dieser Frage schlossen sich weitere Fragen mit steigendem Detaillierungsgrad an. Diese Fragen dienten dazu, die relevanten Megatrends für die Entwicklung von Industrienationen und Ballungsräumen zu ermitteln, die konkreten Auswirkungen der genannten Megatrends auf Ballungsräume zu eruieren und Erkenntnisse speziell für das Ruhrgebiet zu gewinnen. Demnach folgte die Fragelogik der folgenden Trichterlogik:



Im Rahmen der Studie wurden dieser Logik folgend leitfadengestützte qualitative Telefoninterviews mit den ausgewählten 29 Experten geführt. Die in der Regel einstündigen Gespräche wurden mit Erlaubnis der Interviewpartner aufgezeichnet und im Wortlaut (ohne Kürzungen und Streichungen) transkribiert.

## 4. Die Auswertung der Interviews und die Erstellung der Thesen für die Befragung

Im Anschluss an die Gespräche erfolgte eine quantitative Inhaltsanalyse der Transkriptionen mittels des Auswertungsprogramms MAXQDA. Dabei wurden die Inhalte der Interviews entsprechend den zuvor ermittelten 13 Megatrends codiert. Diese Codierung dient dazu, Einblick in das Datenmaterial zu erhalten, ohne eine inhaltliche Interpretation vorwegzunehmen. Anschließend wurden die Aussagen anhand vorab festgelegter Leitfragen ausgewertet, auffällige inhaltliche Querverbindungen zwischen den Megatrend-Kategorien ermittelt, eine Longlist der Erkenntnisse wurde aufgestellt und daraus eine Shortlist abgeleitet. Letzterer Schritt erfolgte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse in Form einer Paraphrasierung (nach Philipp A. E. Mayring). Im Anschluss wurden daraus 80 Thesen in 4 Themenfeldern (Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Bildung) für die Online-Befragung der Experten ermittelt.

## 5. Die erste Befragungswelle

Im August und September 2015 fand die erste Welle der Befragung statt. Dabei wurden alle 29 Experten, die sich an der Interviewphase beteiligt hatten, darum gebeten, an der Online-Umfrage teilzunehmen. 27 Experten beantworteten den Fragebogen, die Rücklaufquote beträgt damit 93 Prozent. Die Umfrage umfasste geschlossene Fragen zur Bewertung der 80 Thesen, die nach den 4 Themenfeldern Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Bildung geordnet waren.

Der Online-Fragebogen nutzt 3 Fragetypen. Fragetyp 1 zielt darauf ab, mithilfe von Zukunftsthese Aussagen zu mittelfristigen Entwicklungen in Ballungsräumen zur Diskussion zu stellen. Zwei Dimensionen werden hierzu abgefragt: die Wahrscheinlichkeit des Eintretens des Ereignisses mit den Antworten sicher nicht – unwahrscheinlich – möglich – wahrscheinlich – sicher. Und der Zeitraum des Eintretens des Ereignisses mit den Antwortoptionen bis 2025 – nach 2025 – nie.

Fragetyp 2 stellt zwei kontroverse Szenarien gegenüber und lässt bewerten, welches Szenario das wahrscheinlichere ist. Dieser Abfragetypus erlaubt 4 Antwortoptionen: Szenario 1 – eher Szenario 1 – eher Szenario 2 – Szenario 2. Eine Ablehnung beider Szenarien ist nicht möglich. Die Experten mussten sich für eine Option entscheiden.

Fragetyp 3 fokussiert auf die Voraussetzungen von Zukunftsfähigkeit für Ballungsräume. Es wurde herausgearbeitet, wie bedeutend bestimmte Faktoren für die Attraktivität und Prosperität eines Ballungsraumes sind. Der Fragebogen enthält zwei Antwortdimensionen: die Zustimmung bzw. Ablehnung zu der Voraussetzung in der Skala stimme gar nicht zu – stimme eher nicht zu – unentschieden – stimme eher zu – stimme völlig zu. Sowie die Wahrscheinlichkeit des Eintretens mit den Antwortoptionen sicher nicht – unwahrscheinlich – möglich – wahrscheinlich – sicher.

Die quantitative Auswertung der ersten Befragungswelle erfolgte mithilfe der deskriptiven Statistik. Dabei wurden insbesondere kontroverse und nicht eindeutig beantwortete Fragen identifiziert und mit Pro- und Kontra-Argumenten der Experten aus den Interviews angereichert.

#### 6. Die zweite Befragungswelle

Die zweite Befragung fand im Oktober 2015 ebenfalls in Form einer Online-Umfrage statt. Es wurden nur die Thesen nochmals an das Panel zurückgespielt, die in der ersten Umfragerunde kontrovers oder nicht eindeutig beantwortet worden waren. Die Experten hatten in der zweiten Befragungswelle die Möglichkeit, ihre Meinung auf Basis der Gesamtergebnisse und der Argumente zu revidieren. Sie wurden gebeten, in diesem Fall ihre Entscheidung in einem freien Textfeld zu begründen. Auch die zweite Befragungswelle wurde anschließend quantitativ mithilfe der deskriptiven Statistik ausgewertet.

#### 7. Die deskriptiv-statistische Auswertung der Gesamtergebnisse

Die Umfrageergebnisse lagen in deskriptiv-statistischer Form vor. Sie wurden mit den Erkenntnissen aus den Experteninterviews in einen inhaltlichen Zusammenhang gebracht. Anschließend wurden Zusammenfassungen für die Themenfelder Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Bildung formuliert.

Weiterhin wurden die Ergebnisse aller 80 Thesen dargestellt. Die Kontextualisierung erfolgte ausschließlich auf Basis der Experteninterviews.

Einige Thesen zum Thema Bildung geben konkrete Impulse, wie Bildungsinstitutionen Kinder und Jugendliche auf die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts vorbereiten sollten. Damit unterscheiden sie sich von den übrigen Thesen, die strategisch gehalten sind. Diese tiefer gehenden Bildungsthesen gelten für das Ruhrgebiet und das Saarland gleichermaßen und liegen im besonderen Handlungsinteresse der RAG-Stiftung. Sie wurden im Kapitel „Fokus Bildung“ zusammengefasst und näher erläutert.

#### 8. Ableitung der Zukunftsthesen der RAG-Stiftung zur mutigen Erneuerung des Ruhrgebiets

Nach der Betrachtung und Bewertung der 29 Interviews wurde auf Basis der daraus gewonnenen Erkenntnisse eine Reihe von Hypothesen formuliert. Sie enthalten Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des Ruhrgebiets zu einer lebenswerten Region und scheuen auch nicht die ehrliche Auseinandersetzung mit den Schattenseiten der Transformation des Reviers.

Nach der Erarbeitung der Handlungshypothesen erfolgte deren Validierung und Ergänzung bzw. deren Verwerfung auf Basis der Befragungsergebnisse der Online-Befragungen. Voraussetzung hierfür war, dass die Mehrheit der Experten der These zustimmt und ein Eintreffen bis 2025 für wahrscheinlich hält.

Zuletzt wurden die Handlungshypothesen zu 7 Zukunftsthesen der RAG-Stiftung mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse durch Paraphrasierung (nach Philipp A. E. Mayring) verdichtet. Ziel der Zukunftsthesen ist es, einen öffentlichen und politischen Diskurs zur Weiterentwicklung der Region anzustoßen.

#### DIE BEGLEITUNG DURCH DEN WISSENSCHAFTLICHEN BEIRAT

Der gesamte Prozess der Studiererstellung wurde von einem wissenschaftlichen Beirat begleitet. Er hat die methodische Stringenz des Studienprozesses sowie die inhaltliche Objektivität und Neutralität der Ergebnisse geprüft. Der wissenschaftliche Beirat kam zu 4 zentralen Anlässen des Studienprozesses zusammen, um das methodische Vorgehen zu evaluieren:

- / Zur Prüfung des Interviewleitfadens.
- / Zur Prüfung der erarbeiteten Thesen für die erste Welle.
- / Zur Einschätzung der ausgewählten Thesen für die zweite Welle.
- / Zur Einschätzung der Plausibilität der finalen Ergebnisse.

Alle Schritte wurden vom wissenschaftlichen Beirat als methodisch einwandfrei verabschiedet.

#### LOSGELÖST VON DER DELPHI-METHODIK: DER BLICK AUF DAS SAARLAND

Die potenzielle Entwicklung des Saarlandes wurde aus Gründen der mangelnden Vergleichbarkeit mit dem Ruhrgebiet und mit anderen Metropolregionen nicht nach der Delphi-Methodik untersucht, sondern im Rahmen von Interviews mit Saarland-Experten, Megatrend-Experten und Zukunftsforschern zu den Themen Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Bildung erörtert und in 4 themenspezifischen Aufsätzen zusammengefasst.

# MEGATRENDS

Ausgangspunkt der Studie sind die globalen Megatrends, die bis 2025 eine hohe Relevanz für die Regionen an Ruhr und Saar haben werden und sowohl spezifische Herausforderungen als auch Chancen für die zukünftige regionale Entwicklung mit sich bringen.

Die Auswahl der relevanten Megatrends basiert auf der Analyse von 8 Megatrend-Studien (siehe Index) renommierter Institutionen, die sich durch internationale Bedeutung und Aktualität auszeichnen.

Es lassen sich insgesamt 13 Megatrends identifizieren, die für diese Studie von Relevanz sind. Sie werden entweder durchgehend in der Mehrzahl aller Studien beschrieben und/oder in den mit den Experten geführten Interviews als besonders wichtig erachtet.

Außerdem enthalten sie 4 Megatrends, die entweder einen besonderen Einfluss auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung ehemaliger Industrieregionen haben oder im Hinblick auf den Auftrag und die Aufgaben der RAG-Stiftung von Bedeutung sind.

Die Reihenfolge der Megatrends basiert auf deren Bedeutung für die Entwicklung von Ballungsräumen nach Einschätzung der Experten.

## GLOBALISIERUNG UND ÖKONOMISCHE MACHTVERSCHIEBUNGEN

Ehemalige Schwellenländer entwickeln sich zu Wirtschaftsgiganten und fordern Sitz und Stimme in der neuen Weltgemeinschaft ein. Damit geht das Wachstum einer neuen globalen Mittelschicht einher. Wertschöpfungsketten werden auf immer mehr Länder verteilt und zeichnen sich durch eine stärkere Fragmentierung aus. Gleichzeitig gewinnt trotz zunehmender internationaler Warenströme auch die unmittelbare Region an Bedeutung („Glokalisierung“).

## DIGITALISIERUNG UND KONNEKTIVITÄT

Die digitale Vernetzung ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen und prägt unseren Alltag. Daten und Informationen sind jederzeit an jedem Ort für jedermann verfügbar und verändern das Zusammenleben und die Arbeitswelt. Über das „Internet der Dinge“ kommunizieren auch Maschinen miteinander. Neue Chancen für gesellschaftliche Teilhabe eröffnen sich; gleichzeitig rücken jedoch auch die Risiken der Digitalisierung durch Missbrauch dieser Möglichkeiten in das Bewusstsein der Öffentlichkeit.

## DEMOGRAFISCHER WANDEL

In dem Maße, in dem der Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung steigt, wird auch das Altern als Lebensphase neu definiert. Statt des „Ausruhens“ von der Erwerbsarbeit entsteht eine Phase neuer gesellschaftlicher Verantwortung. Der demografische Wandel bringt jedoch auch hohe Belastungen der Sozialsysteme mit sich, die einen Konflikt zwischen Generationen schüren können. Die zunehmende Einwanderung kann diese Belastungen abmildern, jedoch nicht ausgleichen.

## SOZIALE UND KULTURELLE DISPARITÄTEN

Trotz einer insgesamt positiven wirtschaftlichen Entwicklung in den meisten Industrienationen kommt es zu einer Polarisierung zwischen „Arm“ und „Reich“. Prekäre Lebensverhältnisse sind ein Massenphänomen und führen zum Abstieg einzelner Stadtteile und Regionen. Durch eine zunehmende Zahl an Flüchtlingen und Migranten wird die Toleranz und Anpassungsfähigkeit von Volkswirtschaften auf die Probe gestellt.

/

## URBANISIERUNG

/

In Zukunft leben mehr als drei Viertel der Menschen in Städten. Auch in Industrienationen mit einer älter werdenden Bevölkerung wird die Anziehungskraft von Städten weiter zunehmen. Im Wettbewerb der Ballungsräume wird so die Lebensqualität in den Städten zum Schlüsselfaktor und Garanten für ökonomische, ökologische und soziale Stadt-Stabilität. Neue Wohn-, Lebens- und Partizipationsformen sowie Infrastrukturlösungen entwickeln sich und werden politisch gefördert.

/

## KLIMAWANDEL UND UMBRÜCHE BEI ENERGIE UND RESSOURCEN

/

Klimatische Veränderungen führen insbesondere in Industrienationen zu einem wachsenden Umweltbewusstsein. Biologisch nachhaltige Produktion gewinnt an Bedeutung und entwickelt sich in einigen Bereichen zum neuen Standard. Die Schonung und intelligente Nutzung von Ressourcen wird Wesensmerkmal erfolgreicher Industrien. Der Energiesektor verschmilzt mit verwandten Branchen und entwickelt sich hin zu dezentraleren Strukturen.

/

## NEUE MOBILITÄTSMUSTER

/

Neben dem Auto werden öffentlicher Nahverkehr, Fahrradfahren und Zufußgehen für die individuelle Mobilität immer wichtiger. Dabei wird diese immer stärker mit Fragen der Ressourcenschonung sowie des Klima- und Umweltschutzes verknüpft. Die Entscheidung gegen ein eigenes Auto wird dabei von immer mehr und besonders von jüngeren Menschen in Ballungsregionen getroffen. Sie nutzen Verkehrsdaten in Echtzeit und setzen dabei auf digital vernetzte, intermodale Mobilitätsangebote.

/

## NEUES LERNEN UND GLOBALE WISSENSGESELLSCHAFT

/

Digitale Medien schaffen einen immer leichteren Zugang zu einer immer größer werdenden Wissensmenge. Faktenwissen verliert an Bedeutung, wohingegen kreative und übergreifende Lösungsfindung immer wichtiger wird. Dies wirkt sich auch auf die Bildungslandschaft aus und führt zum wachsenden Erfolg von Online-Universitäten. Es entsteht eine neue globale Bildungselite und der „war for talents“ verschärft sich.

/

## GESUNDHEIT

/

Verantwortung für den eigenen Körper und Wellness bleiben künftig wichtige Trends in Industrienationen. Die auch aufgrund des demografischen Wandels steigenden Gesundheitsausgaben werden weiter privatisiert. Dank der zunehmenden digitalen Vernetzung wird sich die Kommunikation zwischen Arzt und Patient grundlegend verändern und die Auswertung persönlicher Gesundheitsdaten wird zu einer Individualisierung von Behandlungen führen. Diese Daten bilden die Grundlage für die Weiterentwicklung von Medikamenten und Therapien.

/

## NEUE GESCHÄFTSMODELLE

/

Eine neue globale Mittelschicht und die zunehmende Digitalisierung eröffnen neue ökonomische Chancen. Es entstehen branchen- und länderübergreifende Wertschöpfungspartnerschaften, die zu innovativen Produkten und Dienstleistungen sowie Umwälzungen ganzer Branchen führen. Neue Produktionsverfahren werden möglich, an deren Ende das personalisierte Produkt steht.

/

## KONVERGENZ MODERNER TECHNOLOGIEN

/

Nano-, Bio-, Informations- und Neurotechnologie verschmelzen zunehmend und begründen die Vision einer „zweiten Natur“. Es werden neue Werkstoffe und Konstruktionsprinzipien entwickelt, die für eine hohe Innovationsdynamik sorgen und Geschäftsmodelle ganzer Branchen neu definieren. Bereits existierende Tendenzen in diese Richtung werden durch die Digitalisierung weltweit beschleunigt und vorangetrieben.

/

## WANDEL DER ARBEITSWELT UND DER GESCHLECHTERROLLEN

/

Konnektivität und Globalisierung führen zu neuen, dezentralen Arbeitsformen und einer zunehmenden Vermischung von Arbeit und Freizeit. Männer und Frauen finden ihre Lebensbalance in beruflicher Verwirklichung und in neu definierten Beziehungs- und Familienmodellen. Neben der klassischen Vollzeitarbeit nehmen alternative Beschäftigungsformen zu, die durch digitale Angebote begünstigt werden. Die persönliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen werden immer wichtiger.

/

## STAATSVerschuldung

/

Politische Entscheidungen werden durch die zunehmende Verschuldung der öffentlichen Hand bestimmt. Der Umgang mit der steigenden Staatsverschuldung beeinflusst unmittelbar die Bewältigung sozialer, ökonomischer und ökologischer Herausforderungen. Kommunen streben vermehrt Kooperationen mit Unternehmen und Bürgerinitiativen an, um trotz klammer Kassen gestaltend tätig werden zu können.

# 5

# DIE BETEILIGTEN

# DIE EXPERTEN

Insgesamt haben 29 Experten an der Studie teilgenommen. Bei der Auswahl der Experten wurde besonderer Wert auf die Außenperspektive gelegt: Zwei Drittel der Experten sind nationale oder internationale Themenexperten und Zukunftsforscher, ein Drittel sind Kenner des Ruhrgebiets.

## **BAKAS, ADJIEDJ**

Trendwatcher

## **BAUER, PROF. DR. WILHELM**

Leiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation

## **BRANDES, ULF**

Managementberater  
BRANDES & PARTNERS

## **BURDETT, PROF. RICKY**

Professor of Urban Studies at the London School of Economics and Political Science and Director of LSE Cities and the Urban Age Programme

## **ENGEL, DR. KLAUS**

Vorstandsvorsitzender der Evonik Industries AG

## **FEIGE, DR. IRENE**

Leiterin des Instituts für Mobilitätsforschung der BMW AG

## **GEISS-NETTHÖFEL, KAROLA**

Regionaldirektorin des Regionalverbands Ruhr

## **GLÄNZER, EDELTRAUD**

Stellvertretende Vorsitzende der IG BCE

## **GRILLO, ULRICH**

Präsident des Bundesverbands der Deutschen Industrie

## **HARTMANN, PROF. DR. MICHAEL**

Emeritierter Professor für Soziologie an der TU Darmstadt

## **HEINACHER, DR. PETER**

Leiter des Bereichs Group Corporate Affairs der RWE AG

## **HUBER, JEANETTE**

Associate Director, Zukunftsinstitut GmbH und selbstständige Unternehmerin

## **KLINGHOLZ, DR. REINER**

Direktor des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung

## **KOPP, WENDY**

CEO and Co-founder of Teach For All

## **KURZ, DR. CONSTANZE**

Sprecherin des Chaos Computer Clubs

## **MALLACH, ALAN**

Senior Fellow at the Center for Community Progress in Washington

## **MÜLLER, PROF. DR. HENRIK**

Professor für wirtschaftspolitischen Journalismus an der TU Dortmund

## **REICHER, PROF. DIPL.-ING. CHRISTA**

Leiterin des Fachgebietes Städtebau, Stadtgestaltung und Bauleitplanung der TU Dortmund

## **SCHEYTT, PROF. DR. OLIVER**

Ehemaliger Geschäftsführer der Ruhr.2010 GmbH und Beigeordneter der Stadt Essen a.D.

## **SCHMIDT, PROF. DR. CHRISTOPH M.**

Präsident des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung und Vorsitzender des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung

**SEVINDIM, ASLI**

Journalistin und Moderatorin der  
„Aktuellen Stunde“ (WDR)

**STEINMÜLLER, DR. KARLHEINZ**

Zukunftsforscher

**STROHMEIER, PROF. DR. KLAUS PETER**

Seniorprofessor am Zentrum für  
interdisziplinäre Regionalforschung  
(ZEFIR) der Ruhr-Universität Bochum

**TOL, PROF. RICHARD**

Professor of Economics at the  
University of Sussex

**USLUCAN, PROF. DR. HACI-HALIL**

Professor an der Universität  
Duisburg-Essen und Leiter  
des Zentrums für Türkeistudien  
und Integrationsforschung  
der Universität Duisburg-Essen

**VAN MENSVOORT, DR. KOERT**

Director of the  
Next Nature Network

**VON WEIZSÄCKER, PROF. DR.  
ERNST ULRICH**

Co-Präsident des Club of Rome

**WIPPERMANN, PROF. PETER**

Zukunftsforscher

**YUEH, DR. LINDA**

Fellow in Economics, St Edmund Hall,  
University of Oxford,  
Adjunct Professor of Economics,  
London Business School,  
Visiting Professor of Economics,  
Peking University

# DER BEIRAT

Der wissenschaftliche Beirat hat in Fragen zur angewandten Methodik  
und zum Studiendesign beraten sowie bei allen zentralen Meilensteinen  
das methodisch korrekte Vorgehen geprüft und freigegeben.

**REESE-SCHÄFER, PROF. DR. WALTER**

Dekan der Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Göttingen

**SCHREIER, PROF. DR. MARGRIT**

Professor of Empirical Methods,  
Jacobs University Bremen

**SEIDEL, DR. AXEL**

Partner & Chief Operating Officer  
bei der Prognos AG

6

**BLICK AUF DAS  
SAARLAND**



# DAS SAARLAND

Im Rahmen ihrer Zukunftsstudie hat es sich die RAG-Stiftung zur Aufgabe gemacht, auch die Perspektiven des Saarlandes als ehemalige Steinkohlenbergbauregion aufzuzeigen und schlaglichtartig Impulse für dortige Entwicklung zu setzen – unabhängig von der Delphi-Methodik. Es wurden im Oktober 2015 mit ausgewählten Experten Interviews geführt und deren Aussagen im Folgenden pointiert zusammengefasst. Die Ausführungen sind als Ideen für mögliche Initiativen zu verstehen und erheben daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

## GESTERN BERGBAU, HEUTE AUTOMOBIL, MORGEN ÖKONOMISCHE VIELFALT

**Die Expertenaussage: Die wirtschaftspolitisch Verantwortlichen im Saarland sollten darauf hinwirken, die industrielle Abhängigkeit von einer Branche zu reduzieren, und einen Branchenmix anstreben. Handel, Logistik und chemische Industrie bieten aufgrund der guten geografischen Lage und des Reservoirs an Fachkräften eine vielversprechende Ausgangsbasis.**

Der Bergbau spielte im Saarland 250 Jahre lang eine tragende Rolle und hat dort eine längere Tradition als im Ruhrgebiet. Zu Spitzenzeiten waren im 20. Jahrhundert 60.000 Menschen im Bergbau und über 10.000 in der Stahlindustrie beschäftigt; mehr als die Hälfte der Industriearbeitsplätze entfielen damit auf die Schwerindustrie. 2012 wurde mit dem Bergwerk Saar die letzte Kohlegrube geschlossen.

Die Erzförderung ist ebenfalls Geschichte, die Bedeutung der Stahlindustrie ging stark zurück. Dennoch hat das Saarland den Strukturwandel besser verarbeitet als das Ruhrgebiet, so die Experten. Diese Einschätzung lässt sich durch harte Zahlen stützen. Die Arbeitslosigkeit ist zwar höher als im Bundesgebiet, aber deutlich niedriger als im Ruhrgebiet. Die wirtschaftliche Zukunft des Saarlandes als industrieerfahrene Region sehen die Experten in industriellen Kernen und industrienahen Dienstleistungen. Die saarländische Wirtschaftspolitik ist in ihrer Ansiedlungsstrategie im Wesentlichen eine Industriepolitik. Dieser Ansatz wird von den Experten mehrheitlich befürwortet.

Dass das Saarland den Ausstieg aus der Schwerindustrie gut bewältigen konnte, liegt insbesondere an der bedeutenden Rolle der Automobilindustrie. Viele gut ausgebildete Fachkräfte aus dem Bergbau fanden nach der Schließung der Zechen Arbeit bei Ford in Saarlouis und bei einer Reihe von Automobilzulieferern. Die Automobilbranche im Saarland mit ihren mittlerweile 45.000 Arbeitsplätzen erreicht heute eine ähnliche Dominanz wie die Schwerindustrie in den 1960er-Jahren. Der neue Branchenschwerpunkt war im Strukturwandel sehr hilfreich, ist aber langfristig nicht ohne Risiko: Zum einen muss sich nach der Überzeugung der Experten die Automobilindustrie auf neue Mobilitätskonzepte einstellen, in deren Zentrum nicht mehr nur das Auto steht. Zum anderen steht die Automobilwirtschaft vor der Herausforderung, alternative Antriebe und Fahrassistenzsysteme bis hin zum autonomen Fahren zu entwickeln. Anders als die Entwicklung des Hybridantriebs wird z. B. die Entwicklung des Brennstoffzellenantriebs nach der vorherrschenden Meinung der Experten disruptive Züge aufweisen, da das Brennstoffzellenauto mit wenigen mechanischen Komponenten auskommt.

Gut für das Saarland: Der Impetus bei der Elektromobilität und der Entwicklung der Brennstoffzelle geht nicht allein von den Automobilherstellern, sondern häufig auch von Zulieferern aus. Für die Region ist die starke Präsenz der Zulieferer daher eine Zukunftschance. Zusätzliche Handlungsoptionen sehen die Experten in der Universität des Saarlandes. Diese ist Sitz des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz, der beim autonomen Fahren eine Schlüsselrolle zukommt.

„DAS SAARLAND HAT 45.000 ARBEITSPLÄTZE IN DER AUTOINDUSTRIE, BEI FORD UND DEN ZULIEFERERN. DAMIT SPIELEN ALLE ZUKUNFTSTHEMEN DES AUTOMOBILBAUS EINE BEDEUTENDE ROLLE FÜR DIE ENTWICKLUNG DES LANDES. AUS DEM AUTOMOBILBAU BEZIEHT DAS SAARLAND STÄRKE, ES SIND ABER AUCH NEUE ABHÄNGIGKEITEN ENTSTANDEN.“

Thomas Schuck

Trotz der guten Voraussetzungen des Saarlandes, den sich abzeichnenden Wandel der Automobilindustrie zu bewältigen, halten die Experten eine Diversifizierung der Wirtschaft für dringend geboten. Für sie bestimmt der industrielle Mittelstand über die Zukunft des Saarlandes. Dabei kann die Region Bestehendes fortentwickeln: Durch den Bergbau ist das Saarland ein erfahrener Industriestandort. Industrieunternehmen finden in den Behörden kompetente Ansprechpartner, die Berufsschulen sind auf die Ausbildung gewerblicher Fachkräfte eingerichtet, die Bevölkerung ist Schichtdienst gewohnt. Diese Faktoren machen das Saarland für Neuansiedlungen von Industrieunternehmen und von Anbietern

unternehmensnaher Dienstleistungen attraktiv – und die Chancen werden genutzt. Verbesserungsbedürftig erscheint den Experten der Branchenmix. Unterrepräsentiert sind beispielsweise die chemische und pharmazeutische Industrie. Dabei gibt es im Saarland ein großes Reservoir an Fachkräften, die in diesen Branchen beschäftigt sind. Allerdings pendeln diese Fachkräfte heute noch nach Rheinland-Pfalz oder ins Rhein-Neckar-Gebiet.

„WICHTIG FÜR DIE ERNEUERUNG UND EINE AUFBRUCHSTIMMUNG SIND PARTIZIPATION UND OFFENHEIT. AUCH IST ES MEINES ERACHTENS NOTWENDIG, TRANSPARENZ ÜBER DIE TATSÄCHLICHE SITUATION ZU SCHAFFEN. EIN BESCHÖNIGEN NEGATIVER EINFLUSSFAKTOREN IST WENIG HILFREICH.“

Ulf Brandes

Generell wird die saarländische Wirtschaft von Pendlerströmen stark beeinflusst. Täglich kommen 25.000 Einpendler aus Frankreich ins Saarland zur Arbeit, davon 20.000 Lothringer und 5.000 Saarländer, die in Frankreich leben. Bedeutend ist nicht nur die Nähe zu Frankreich, sondern auch die Nähe zu Luxemburg. Mehrere Tausend Saarländer fahren täglich nach Luxemburg zur Arbeit, mehr als nach Frankreich. Ein weiterer großer Pendlerstrom führt in die angrenzenden Bundesländer. Der Korridor der Tagespendler reicht anderthalb Autostunden weit bis ins Rhein-Main- und Rhein-Neckar-Gebiet. Ihr Geld verdienen die Saarländer teilweise außerhalb. Der Konsum jedoch findet in der Heimatregion statt. Durch diese Bündelung von Kaufkraft ist das Saarland ein interessanter Standort für den Handel, zumal auch Franzosen und Luxemburger die günstigen Preise für Lebensmittel und Bekleidung in Deutschland zu schätzen wissen, so die Experten. Eine Stärkung des Handels könnte demnach ebenfalls zur Diversifizierung der saarländischen Wirtschaftsstrukturen beitragen. Gleichwohl gehen von den Pendlerströmen auch Risiken für die zukünftige Entwicklung des Landes aus: Die Saarländer gelten zwar als heimatverbundene Menschen. Gleichwohl besteht nach Meinung der Experten die Gefahr, dass die Tages- und Wochenendpendler, die viel Zeit auf dem Weg zur Arbeit verlieren, zukünftig in die Nähe ihres Arbeitsplatzes ziehen. Damit droht dem Saarland unabhängig vom demografischen Wandel eine weitere Entleerung – mit Auswirkungen auf den Konsum, das kulturelle Leben und die Attraktivität als Wirtschaftsstandort.

Ein Mittel, um diese negative Entwicklung aufzuhalten, sehen die Experten im Ausbau der wirtschaftlichen Brückenfunktion zwischen Deutschland und Frankreich. Diese hat für die Experten zwei Dimensionen – eine logistische und eine strategische: Das Saarland ist mit Autobahnen und Zugverbindungen verkehrstechnisch bestens erschlossen und eine bedeutende Warendrehscheibe zwischen Deutschland und Frankreich. Auch die Binnenschifffahrt, die früher vorrangig der Schwerindustrie diente, ist nach

wie vor von großer Bedeutung. Während früher Kohleschiffe die Saar befuhren, verkehren heute Containerschiffe zwischen Saarbrücken und Rotterdam. Unternehmen im Saarland und in Lothringen haben damit die Möglichkeit, ihre weltweiten Transporte kostengünstig und umweltfreundlich abzuwickeln. Im Ausbau der Logistik durch neue Güterverkehrszentren und in einer Verbesserung der trimodalen Anbindung sehen die Experten eine große Zukunftschance des Saarlandes. Auch jenseits der pragmatischen Ebene der Logistik hat das Saarland eine Brückenfunktion: In einer optimistischen Zukunftsprojektion der Experten ist das Saarland die Energiefläche, auf der sich die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Frankreich abspielen. Diese Internationalisierung könnte ebenfalls maßgeblich dazu beitragen, die saarländische Wirtschaft auf eine breitere Basis zu stellen. Verbunden damit ist die bildungspolitische Frankreich-Strategie des Saarlandes mit der Zweisprachigkeit bis zum Jahr 2043.

Förderlich auf dem Weg zur neuen Vielfalt ist für die Experten, dass es den Saarländern zum überwiegenden Teil gelungen ist, sich auch geistig von Kohle und Stahl zu verabschieden. Nach Expertenmeinung ist dies auch ein Ergebnis der offenen Kommunikation. So konnte die saarländische Bevölkerung der Entscheidung über den schnellen Ausstieg aus dem Steinkohlenbergbau sogar positive Seiten abgewinnen – wurde damit doch eine womöglich jahrzehntelange Hängepartie vermieden. Die Bergbautradition ist nach der Schließung der Zechen im Saarland präsent, aber weitab von einer Glorifizierung einer „guten alten Zeit“.

## IM ÜBERBLICK

### Die Wirtschaft an der Saar

Die Mehrzahl der rund 376.000 sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmer arbeitet in den produzierenden Bereichen einschließlich Landwirtschaft (124.000 Personen), gefolgt von Handel / Gastgewerbe / Verkehr u. Ä. (78.000 Personen) und dem Gesundheits- und Sozialwesen (57.000 Personen). Dem Tourismus kommt mit 1,38 Millionen Gästeübernachtungen im ersten Halbjahr 2015 ebenfalls eine hohe Bedeutung zu. Die Arbeitslosenquote im Saarland beträgt 7,3 Prozent und ist somit etwas höher als im gesamten Bundesgebiet (6,4 Prozent), jedoch deutlich geringer als im Ruhrgebiet (10,7 Prozent) (jeweils August 2015). Auch die Jugendarbeitslosigkeit (15 bis 24 Jahre) liegt mit 7,0 Prozent knapp über dem Wert für ganz Deutschland (6,2 Prozent); im Vergleich zum Ruhrgebiet (9,4 Prozent) schneidet das Saarland besser ab (jeweils August 2015; Ruhrgebiet, September 2014). Es bestehen enge wirtschaftliche Beziehungen zu Frankreich: 12 bis 15 Prozent des Außenhandelsvolumens des Saarlands entfielen im ersten Halbjahr 2015 auf Frankreich (Deutschland gesamt: 9 Prozent).

## MEHR EXPERIMENTE WAGEN!

**Die Expertenaussage: Das Saarland sollte die Dynamik aus der Frankreich-Strategie nutzen und die Scharnierfunktion zwischen Deutschland und Frankreich stärker als bisher zur Profilierung als Europaregion einsetzen. Notwendig ist die Entwicklung eines Leitbildes in Bereichen wie Bildung, Mobilität, Stadtentwicklung, Energie und Gesundheitswesen. Damit könnte sich das Saarland zu einer Pilotregion für die Erprobung des gesellschaftlichen Wandels etablieren. Trotz der hohen öffentlichen Verschuldung besteht die Chance zur Realisierung auch mutiger Ansätze.**

„DAS SAARLAND KÖNNTE MEHR AUSPROBIEREN.  
DAS SCHEITERN GEHÖRT ZUM EXPERIMENT.  
WENN MAN RECHTZEITIG DIE REISSLEINE ZIEHT,  
PASSIERT IN EINER IM GRUNDE STABILEN  
GESELLSCHAFT NICHTS SCHLIMMES.“

Jeanette Huber

Ein großer Wurf ist dem Saarland nach dem Dafürhalten der Experten mit seiner Frankreich-Strategie gelungen. Bis 2030 soll die Hälfte der Einwohner des Saarlandes zweisprachig sein, im Jahr 2043 ist Französisch zweite Amtssprache. Damit wird das Saarland als erstes zweisprachiges Bundesland eine einzigartige Stellung einnehmen. Nach Expertenmeinung ist dies eine starke Vision: Das Land hat sich einem Projekt verschrieben, das eine Laufzeit von 30 Jahren hat – derartig langfristige Planungen sind im sonst sehr hektisch agierenden Politikbetrieb eher eine Seltenheit. Mit seiner Frankreich-Strategie stärkt das Saarland die wirtschaftsgeografische und kulturelle Scharnierfunktion zwischen Deutschland und Frankreich und seine Stellung als Europaregion.

Trotz dieser positiven und tragfähigen Ansätze der Frankreich-Strategie ist nach Meinung der Experten die Positionierung des Saarlandes als Europaregion in der Außenwahrnehmung noch diffus. Nachdem die Bergbautradition über sehr lange Zeit das Image des Landes geprägt hat, steht nach der Einschätzung der Experten gegenwärtig kein neues Gesamtbild zur Verfügung, das in der Lage wäre, spontane Assoziationen hervorzurufen. Nur auf den zweiten und dritten Blick wird jenseits der Landesgrenzen deutlich, wofür die Region steht und wo ihre Stärken und Schwächen liegen.

Daher plädieren die Experten unter Marketing- und Kommunikationsgesichtspunkten für die Entwicklung eines zentralen Leitbildes für das Saarland. Sie verweisen dabei auf eine Vielzahl an Initiativen im Saarland, für die es eine gemeinsame Botschaft zu formulieren gilt. Dabei betonen die Experten, dass

ein Profil aus der Fokussierung entsteht: Wenn die Außenwelt verstehen soll, was das Saarland ausmacht, ist weniger mehr. Bei der Formulierung neuer zentraler Botschaften sehen die Experten vorrangig die Landespolitik gefordert. Sie steht dabei vor der Herausforderung, dass die Inhalte der Botschaften nicht nur im Saarland wahrgenommen werden, sondern auch auf ganz Deutschland, Frankreich, Luxemburg – und idealerweise auf Europa ausstrahlen sollten. Die Saarland-Kampagne mit ihrem Motto „Großes entsteht immer im Kleinen“ beurteilen die Experten als Schritt in die richtige Richtung.

Aufsetzend auf dem Leitbild sollte das Saarland beherzt über die Frankreich-Strategie hinausgehend bildungspolitische Themen besetzen und auf Politikfeldern wie Mobilität, Wohnungsbau, Stadtentwicklung in Mittelstädten, Energie und Umweltschutz, Gesundheitswesen und Altenpflege neuen Ansätzen nachgehen. Die Experten fordern hier zu mehr Mut und mehr Experimentierfreude auf. So ließe sich das Saarland zu einer Pilotregion für die Erprobung des gesellschaftlichen Wandels entwickeln, die deutschland- und europaweit Beachtung findet.

Bei dieser Zukunftsvision erachten die Experten die geringe Größe des Saarlandes und die damit verbundene enge Vernetzung der Akteure als Vorteil: Dank dieser Faktoren können Ideen und Konzepte bei überschaubarem Kostenaufwand schnell umgesetzt werden, auch sei es möglich, Irrwege schnell zu identifizieren und Fehlentwicklungen rasch zu korrigieren.

„DIE ATTRAKTIVEN SEITEN DES SAARLANDS GIBT ES.  
NUR SIND SIE IM REST DEUTSCHLANDS ZU  
WENIG BEKANNT. DIE LANDESREGIERUNG, DIE HOCHSCHULEN,  
DIE START-UP-SZENE, DIE ETABLIERTEN  
UNTERNEHMEN – ALLE SOLLTEN AN EINEM POSITIVEN BILD  
INTERESSIERT SEIN.“

Edeltraud Glänzer

Die Experten sehen große Chancen zur Realisierung dieser mutigen Ansätze. Dennoch sind die angespannte Haushaltssituation des Saarlandes und die hohen öffentlichen Schulden ein limitierender Faktor. Der Schuldenberg des Saarlandes ist eine Altlast aus der Zeit der Schwerindustrie. Die Kohle trifft dabei die geringste Schuld. Hauptsächlich ist die prekäre Finanzlage auf die Subventionen für die Stahlindustrie zurückzuführen, die in den 1980er-Jahren flossen, so die Experten. Seit nunmehr 30 Jahren sind damit die finanzpolitischen Handlungsspielräume der Landesregierungen eingeschränkt.

Ungewiss ist, ob das Land trotz einer sich selbst tragenden Wirtschaft und tiefer Spareinschnitte aus den Schulden herauskommt. Daher wird die Frage, ob die Selbstheilungskräfte im Saarland groß genug sind, dass es sich aus eigener Kraft entschulden kann, oder ob der Bund einspringen sollte, unter den Experten kontrovers diskutiert. Für eine Entschuldung aus eigener Kraft spricht, dass das Saarland dadurch eine massive wirtschaftliche Dynamik entfalten würde. Auch wäre damit nach Expertenmeinung ein hoher Imagegewinn verbunden, der das Saarland weiter stärken würde. Sollten hingegen Bundesmittel fließen, ginge die Entschuldung schneller vonstatten. Allerdings könnte damit eine Subventionsmentalität entstehen, die einen Neustart verhindert. Saarland-Experten verweisen darauf, dass sich die Schuldenbremse auch bei den Bildungsinvestitionen negativ bemerkbar macht und dadurch die Zukunftsfähigkeit des Landes beeinträchtigt, wenn nicht sogar gefährdet wird.

Bei alternativen Finanzierungsformen wie Public-private-Partnerships gehen die Meinungen der Experten ebenfalls auseinander. Befürworter sehen darin eine Möglichkeit, mit regulären Haushaltsmitteln nicht realisierbare wichtige Investitionen umzusetzen. Zugleich würde die Wirtschaft bei Infrastrukturaufgaben mit in die Verantwortung genommen und an der Landesentwicklung beteiligt. Gegner unter den Experten verweisen auf die Gewinnerzielungsabsicht des privaten Partners und auf die anhaltende Niedrigzinsphase, in der eine konventionelle Finanzierung über Kredite die günstigere Alternative sei.

## IM ÜBERBLICK

### Die politischen Herausforderungen an der Saar

Im Gegensatz zur Situation der Wirtschaft ist die Lage der öffentlichen Finanzen dramatisch. In den Gemeinden und Gemeindeverbänden liegt die Verschuldung pro Einwohner aktuell bei 6.620 Euro – das Saarland hat die höchste Pro-Kopf-Verschuldung unter den deutschen Flächenländern. Um die Nettokreditaufnahme im Jahr 2020 auf null zu senken, fährt das Saarland einen rigiden Sparkurs. Doch angesichts der aktuellen Flüchtlingssituation wird die Schuldenbremse mehr und mehr in Frage gestellt. Die geografische Nähe zu und die kulturelle Verbundenheit mit Frankreich sind die Basis der Frankreich-Strategie der Landesregierung. Bis zum Jahr 2043 soll das Saarland zweisprachig werden – Französisch wird neben Deutsch Verkehrssprache. Das Ziel ist ein leistungsfähiger multilingualer Raum deutsch-französischer Prägung. Mit der Frankreich-Strategie will das Saarland ein Alleinstellungsmerkmal für sich definieren und damit Zukunftsgestaltung betreiben. Manche sehen darin ein Labor für die deutsch-französische Zusammenarbeit auf allen Ebenen.

## MIT WELTOFFENHEIT DEM BEVÖLKERUNGSSCHWUND BEGEGNEN

**Die Expertenaussage: Die historische und geografische Nähe zu Frankreich legen eine Positionierung des Saarlandes als weltoffene Region nahe. Auch der pragmatische und zugewandte Umgang mit den Flüchtlingen bestätigt die Weltoffenheit der Saarländer. Um dieses Image der Region zu forcieren, sollten der einladende Gestus und das bürgerschaftliche Engagement in der Bevölkerung weiter gefördert werden.**

„EINE CHANCE KÖNNTE DARIN LIEGEN, IM SAARLAND  
EIN BESONDERES DEUTSCH-FRANZÖSISCHES  
LEBENSGEFÜHL ZU KULTIVIEREN, UM DEM LAND  
EIN BISSCHEN MEHR GLAMOUR ZU GEBEN.“

Peter Wippermann

Das Saarland ist das älteste unter den neuen Bundesländern. Nach einer Volksabstimmung im Jahr 1955 wurde das Saarland im Jahr 1957 Teil der Bundesrepublik Deutschland. Bis 1947 war es französisch besetzt, zwischen 1947 und 1956 teilsouverän und wirtschaftlich an Frankreich angeschlossen. Wer vor 1945 geboren ist, hat demnach viermal die Nationalität gewechselt. Im Saarland mutet vieles französischer an als im Rest der Republik. In einem aber unterscheidet sich das Saarland deutlich vom Nachbarland: Während in Frankreich viele Kinder geboren werden, hat das Saarland die geringste Geburtenrate Deutschlands und ist zusätzlich von Abwanderung bedroht. Die jungen Menschen zieht es in die Städte – für sie ist eine Stadt ohne U-Bahn eigentlich nur ein großes Dorf.

Dem Zangengriff aus niedriger Geburtenrate auf der einen Seite und dem Trend zur Urbanisierung auf der anderen kann sich das Land nicht entwinden, so die Experten: Die Familienplanung ist in freien Gesellschaften ureigenste Privatangelegenheit der Menschen. Sie lassen sich auf das „Abenteuer Familie“ nur dann ein, wenn sie es wollen, wenn sie als Familie Zukunftsperspektiven sehen und wenn ihr Umfeld familienfreundliche Lebens- und Arbeitsverhältnisse bietet. Dazu gehören gute Kitas, Betreuungsmöglichkeiten während der Schulferien, Freizeitangebote, ein für Kinder und Erwachsene jeden Alters lebenswertes Umfeld, familienfreundliche Angebote der Unternehmen – und vor allem gesellschaftliche Akzeptanz gegenüber den arbeitenden Müttern. Der Staat in Frankreich hat über kostenlose Vorschulen, Ganztagschulen für die größeren Kinder und hohe Einkommensteuernachlässe familienfreundliche Rahmenbedingungen geschaffen, führen die Experten aus, und kann dank hoher Subventionen sogar im ländlichen Raum die Bevölkerung stabilisieren. Demgegenüber weist das Saarland offensichtlich Defizite auf, die sich nicht schnell und einfach lösen lassen.

Auch bei dem Unterfangen, die Abwanderung ins Bundesgebiet zu verlangsamen oder gar in eine Zuwanderung umzukehren, hat das Saarland nach Erwartung der Experten keine guten Voraussetzungen. Einer der wichtigsten Trends, der das Saarland berührt, ist die Abwanderung der Menschen in die Großstädte. Die Urbanisierung wird Deutschland nach Meinung von Zukunftsforschern radikal verändern. Zwar schlägt sich die 180.000 Einwohner zählende Landeshauptstadt Saarbrücken im Attraktivitätsvergleich mit ähnlich großen Städten wie Mülheim an der Ruhr, Kassel, Rostock oder Hamm achtbar. Aber vor allem die gut ausgebildeten jungen Menschen zieht es in die Metropolen Berlin, Hamburg, München, Köln und Frankfurt oder in die „trendigen“ Universitätsstädte mit breiten kulturellen und subkulturellen Angeboten. Erhalt und Ausbau des reichhaltigen kulturellen Angebots und die Kultivierung eines deutsch-französischen Lebensgefühls sind nach Expertenmeinung wichtige Maßnahmen, um die Attraktivität des Saarlandes zu vergrößern. Doch selbst wenn dieses Unterfangen gelingt, kann dies den Bevölkerungsschwund allenfalls abschwächen.

„BEI DEM STARKEN BEVÖLKERUNGSRÜCKGANG SIND DIE  
FLÜCHTLINGE EIN GESCHENK DES HIMMELS.  
DIE FLÜCHTLINGE WERDEN DAS PROBLEM DER SCHRUMPFENDEN  
BEVÖLKERUNG ZWAR NICHT GANZ LÖSEN,  
ABER SIE WERDEN ES DÄMPFEN UND ABFEDERN.“

Richard Weber

Nach einhelligem Meinungsbild der Experten ist die Zuwanderung durch Flüchtlinge für das Saarland wie für alle Flächenländer eine große Herausforderung, aber auch eine große Chance, die demografische Entwicklung zu korrigieren, die Entleerung zu vermeiden und die gesellschaftliche Vitalität zu vergrößern. In den im Oktober 2015, also inmitten der Flüchtlingskrise, geführten Interviews vertraten die Experten die Ansicht, dass die meisten Flüchtlinge integrationswillig seien und sich hier eine Zukunft aufbauen wollten.<sup>1</sup> Allerdings sahen die Experten auch die Gefahr, dass die Integrationsbemühungen scheitern und es nicht gelingt, die Neuankömmlinge in Arbeit zu bringen. Dann, so befürchteten es die Experten, werden die heutigen Flüchtlinge die Dauerarbeitslosen von morgen sein.

<sup>1</sup> Damit deckt sich die Meinung der Saarland-Experten weitgehend mit der Befragung der Experten im Rahmen der Delphi-Studie, bei der die erste Befragungswelle bereits im August und September 2015 stattfand.

Das Saarland schlägt bei der Integrationsaufgabe nach dem Dafürhalten der Experten einen besonnenen, pragmatischen und sehr erfolgversprechenden Weg ein. Insbesondere der Innenminister Klaus Bouillon, der sein Ministerbüro für 7 Wochen in der Erstaufnahmeeinrichtung in Lebach aufgeschlagen hatte, erwarb sich damit einen Ruf als Anpacker. Die Antrags- und Anerkennungsverfahren sind schnell und bei der Unterbringung setzt sich die Landesregierung in besonderer Weise ein. So beteiligt sich die landeseigene SHS Strukturholding Saar mit ihren Immobiliengesellschaften an der Bewältigung der Flüchtlingskrise. Sie kauft im ganzen Land Wohnraum zur Unterbringung der Flüchtlinge an, um gewinnorientierte private Betreibermodelle zu vermeiden. Mit diesem Maßnahmenpaket setzt die Landesregierung wichtige Signale an die Bevölkerung, um bei dieser Akzeptanz für die Integration der Flüchtlinge zu schaffen, sagen die Experten.

Auch die Wirtschaft im Saarland erkennt in der Zuwanderung von Flüchtlingen eine große Chance und leistet über Qualifizierungsmaßnahmen einen Beitrag zur Integration von Migranten. In der Außenwahrnehmung der Experten wird damit die Flüchtlingspolitik des Saarlandes als Teil der Wirtschaftspolitik verstanden. Damit zieht die Wirtschaft im Saarland bei der Integration der Flüchtlinge nicht nur mit, sie forciert diese auch. Das durchschnittlich niedrigere Qualifikationsniveau der Flüchtlinge ist nach Ansicht der Experten für die saarländische Wirtschaft kein Integrationshindernis: Die Flüchtlinge sind jung und lernwillig. Sie stellen folglich ein Potenzial für das Handwerk und die mittelständische Industrie dar, die gegenwärtig 3.000 Ausbildungsplätze pro Jahr nicht mehr besetzen können.

In einer optimistischen Zukunftsprojektion der Experten könnte das Saarland seine Brückenfunktion zwischen Deutschland und Frankreich erweitern und 2025 für „das Land der Empathie“ stehen. Eine Voraussetzung dafür ist es, in der Bevölkerung einen einladenden Gestus und bürgerschaftliches Engagement zu fördern. Dies könnte auch dazu beitragen, dass die Lebensqualität im Saarland für alle Bewohner steigt.

Ein strategischer Hebel hierfür ist nach dem Dafürhalten der Experten das bürgerschaftliche Engagement, das insbesondere in der ehrenamtlichen Betätigung Wirkung entfaltet. Ohne ehrenamtliche Helfer wäre die Flüchtlingskrise nicht zu meistern – wobei gerade in der Integration der Flüchtlinge große Chancen bestehen, der demografischen Entwicklung entgegenzuwirken. Ehrenamtliches Engagement zeigt sich aber nicht allein in der Flüchtlingsthematik – das Ehrenamt hat eine viel größere Dimension und strahlt in alle Lebensbereiche aus. Das Ehrenamt ist in der modernen Gesellschaft wichtiger geworden, zugleich hat sich die Motivation der Helfer verändert. Ihr Engagement ist nicht mehr nur Ausdruck von Idealismus, Selbstlosigkeit und Nächstenliebe. Vielmehr wollen ehrenamtlich engagierte Menschen aus der ausgeübten Tätigkeit auch einen Nutzen für sich selbst ziehen, indem sie beispielsweise anderen Menschen begegnen, ihr Leben durch neue Impulse und Einsichten bereichern und Anerkennung finden.

Insbesondere in den solidarischen Milieus der früheren Bergbauregionen hat die ehrenamtliche Betätigung eine lange Tradition und genießt hohes Ansehen in der Gesellschaft. Für das Saarland ließe sich daher die Mobilisierung ehrenamtlich tätiger Menschen als ein strategischer Hebel bei der Gestaltung des Wandels nutzen, merken die Experten an. Unterstützt wird dies durch die demografische Entwicklung. Die Gesellschaft im Saarland ist eine alternde Gesellschaft. Allerdings sind ältere Menschen heute körperlich und auch geistig deutlich fitter als in den vorangegangenen Generationen. Viele ältere Menschen möchten mit dem Arbeitsprozess verbunden bleiben, in Teilzeit, in unternehmensnahen Initiativen oder im Ehrenamt. Damit ältere Menschen nicht mühsam nach Betätigungsfeldern suchen müssen, sind Städte und Gemeinden aufgefordert, diese Potenziale systematisch zu erfassen und zu nutzen. Dabei gibt es nach Meinung der Experten in ganz Deutschland und folglich auch im Saarland noch Defizite.

#### IM ÜBERBLICK

##### Die Bevölkerungsentwicklung an der Saar

Das Saarland ist mit rund 2.600 Quadratkilometern das kleinste aller Flächenländer in Deutschland. In der Region zwischen Frankreich, Luxemburg und Rheinland-Pfalz leben 990.000 Menschen – Tendenz fallend. Der demografische Wandel vollzieht sich früher und schneller als in den anderen westdeutschen Ländern: Bis zum Jahr 2020 geht die Einwohnerzahl voraussichtlich um 4,2 Prozent zurück, die Zahl der Erwerbspersonen nimmt um 8,6 Prozent ab. Zugleich reduziert sich die Zahl der Schulabgänger sogar um 24 Prozent. Aber noch hat das Saarland unter den Flächenländern nach Nordrhein-Westfalen die zweithöchste Bevölkerungsdichte in Deutschland.

#### DAS SAARLAND ALS TECHNOLOGIEREGION – DIGITAL UND ANALOG!

**Die Expertenaussage: Menschen mit MINT-Kompetenzen gehört die Zukunft. Sie nutzen nicht nur die in alle Lebensbereiche vordringende Digitalisierung, sie stellen diese erst her. Das Saarland verfügt bereits heute mit der Universität des Saarlandes über eine Hochschule, die sich in der Informatik und in den Naturwissenschaften einen guten Ruf erworben hat. In Zukunft sollte das Saarland seine Potenziale auf diesem Gebiet ausbauen. Langfristig könnte sich die Region als Hochburg europäischer IT-Innovationen etablieren.**

Die Universität des Saarlandes hat sich mit einer starken Hinwendung zur Informationstechnologie und Wirtschaftsinformatik erfolgreich spezialisiert. Als Sitz von zwei Max-Planck-Instituten – für Informatik und für Softwaresysteme – und dem Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) besetzt die Universität des Saarlandes Schlüsselstellen bei der heutigen und zukünftigen Digitalisierung. Diese Institute betreiben nicht nur Grundlagenforschung, sondern sind wertvolle Entwicklungspartner der IT-Industrie. Der Internetriese Google hat sich im Jahr 2015 sogar am DFKI beteiligt – die bei Google eingesetzte Spracherkennungssoftware für Mobiltelefone („OK Google“) kommt nicht aus dem Silicon Valley, sondern wurde in Saarbrücken entwickelt.

Weitere Spezialisierungen kann die Universität des Saarlandes auf dem Gebiet der Krebsforschung vorweisen. Für eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Universität sind jedoch nach Meinung der Experten weitere Forschungsschwerpunkte nötig. Angesichts der Wirtschaftsstruktur im Saarland mit vielen Automobilzulieferern und weiteren Technologieunternehmen liegt es nahe, dass sich die Universität beim Ausbau auf technische Schwerpunkte konzentrieren sollte.

Aufgrund der Zuständigkeit der Länder hat das Saarland die Möglichkeit, im Schulsystem Sonderwege einzuschlagen und sich auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der fachlichen Ausrichtung der Hochschule des Saarlandes sollte nach Meinung der Experten das saarländische Bildungssystem auch im schulischen Bereich den MINT-Fächern besonders hohe Bedeutung einräumen. In dieser Konstellation sind die Chancen groß, dass Schüler aus dem Saarland mit einer natürlichen und schulisch geförderten Begabung in den MINT-Fächern nach dem Abitur an der Universität des Saarlandes ein naturwissenschaftliches oder technisches Studium ergreifen. Nach dem Examen könnten sie dann als exzellent qualifizierte Fach- und Führungskräfte in den Technologieunternehmen im Saarland arbeiten oder neue gründen. Allerdings weisen die Experten darauf hin, dass der Technologiebereich nicht alle Schulabgänger aufnehmen können und auch im Technologiesektor die Sozialkompetenzen der Mitarbeiter zukünftig eine immer größere Rolle spielen werden. Es ist daher eine wichtige Aufgabe der Schule, neben dem fachbezogenen Wissen auch persönlichkeitsbildende Inhalte zu vermitteln.

## EINE VERBUND-UNIVERSITÄT MIT INTERNATIONALER STRAHLKRAFT

**Die Expertenaussage: Vernetzung und Bildung sind zwei zentrale Zukunftsthemen. Vernetzte Bildung findet indes noch zu wenig statt. Mit einem Verbund der Universitäten Metz, Luxemburg und Kaiserslautern wäre die Region in der Lage, ein umfassendes Fächerangebot zu präsentieren. Die länderübergreifende Kooperation würde zudem eine hohe Internationalität der Ausbildung sicherstellen.**

Die Idee einer Verbund-Universität aus Hochschulen im Saarland, in Luxemburg, in Rheinland-Pfalz und Lothringen bietet vielfältige neue Möglichkeiten: Die Verwaltungskosten würden sinken. Die Studierenden könnten innerhalb der einheitlich verwalteten Verbund-Universität ohne bürokratischen Aufwand von einem Studienort zum nächsten ziehen und Auslandserfahrung sammeln.

„DIE VIELLEICHT WICHTIGSTE BILDUNGSPOLITISCHE MASSNAHME  
BIS ZUM JAHR 2025 IST DIE SCHAFFUNG EINER  
VERBUND-UNIVERSITÄT MIT DER UNIVERSITÄT DES SAARLANDS  
UND DEN UNIVERSITÄTEN IN METZ, LUXEMBURG  
UND KAISERSLAUTERN.“

Richard Weber

Durch Aufgabenteilung und Fokussierung von Mitteln könnte der Verbund auch dazu führen, dass auf einzelnen Feldern Spitzenforschung möglich wird. Inhaltlich sollte die Verbund-Universität nach Meinung der Experten so ausgerichtet sein, dass sie die ökonomischen Perspektiven und die Potenziale der in der Europaregion ansässigen Branchen mit entsprechenden Ausbildungen begleitet. Der Schwerpunkt sollte demnach in den naturwissenschaftlichen Fakultäten und darüber hinaus den internationalen Wirtschaftswissenschaften und dem internationalen Recht liegen. Bei einem entsprechenden Ansatz und einem anerkannt hohen Qualitätsniveau ist es nach Meinung der Experten möglich, dass die Abschlüsse einer länderübergreifenden Verbund-Universität hohe internationale Anerkennung finden.

Im Idealfall könnte die saarländisch-lothringisch-luxemburgische Verbund-Universität bei der Akzeptanz der Abschlüsse sogar mit den französischen Grandes Écoles de Commerce gleichziehen. Dies würde sich wiederum auf die wirtschaftliche Entwicklung des Saarlandes und seine Funktion als Drehscheibe zwischen Deutschland und Frankreich auswirken. So könnte das Saarland etwa die Region werden, in der französische Unternehmen ihre Nachwuchskräfte für Aktivitäten im deutschsprachigen Raum finden – und umgekehrt könnten deutsche Unternehmen dort ihren Fach- und Führungskräftenachwuchs für den Einsatz im französischen Sprachraum rekrutieren.

### IM ÜBERBLICK

#### Die Bildungslandschaft an der Saar

Die enge Beziehung zu Frankreich spiegelt sich im Bildungssystem des Saarlandes wider: 58 Prozent der Schülerinnen und Schüler im Saarland lernen Französisch als Fremdsprache (in ganz Deutschland nur 18,8 Prozent). Im Jahr 2012 erreichten 53 Prozent aller Schüler eines Jahrgangs die (Fach-)Hochschulreife. Dies liegt etwas über dem Bundesdurchschnitt von 49 Prozent. Im Wintersemester 2014/2015 waren 29.500 Studierende im Saarland eingeschrieben. 5 Jahre zuvor waren es erst 22.800 Studierende; dies entspricht einer Steigerung um fast 30 Prozent. Die Hochschullandschaft wird dabei besonders durch die Universität des Saarlands mit 17.700 Studierenden und die Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlands mit 5.500 Studierenden geprägt. Daneben gibt es 4 kleinere Hochschulen. Die zunehmende Zahl der Studierenden hat auch zu einer Steigerung der Akademikerquote (Anteil der Hochschulabsolventen an der 15- bis 65-jährigen Bevölkerung) geführt: von 4,2 Prozent im Jahr 2012 auf 5,8 Prozent im Jahr 2013.

# DIE EXPERTEN

Der Blick auf das Saarland basiert auf Interviewaussagen von insgesamt 6 Experten. Darüber hinaus sind Erkenntnisse aus der Ruhrgebietsstudie eingeflossen. 4 der Interviewten stammen aus dem Kreis der Zukunftsstudie zum Ruhrgebiet und geben die Außenperspektive wieder. 2 Saarland-Experten sind neu hinzugekommen. Als ausgewiesene Kenner der regionalen Entwicklung bilden sie die Innenperspektive auf die Region ab. Damit entspricht die Gewichtung von Innen- und Außensicht jener des Studien-Ansatzes zum Ruhrgebiet.

## **BRANDES, ULF**

Managementberater  
BRANDES & PARTNERS

## **GLÄNZER, EDELTRAUD**

Stellvertretende Vorsitzende  
der IG BCE

## **HUBER, JEANETTE**

Associate Director,  
Zukunftsinstitut GmbH und  
selbstständige Unternehmerin

## **SCHUCK, THOMAS**

Geschäftsführer  
SHS Strukturholding Saar GmbH

## **WEBER, DR. RICHARD**

Geschäftsführender Gesellschafter  
der Karlsberg Brauerei,  
Präsident der saarländischen  
Industrie- und Handelskammer,  
Präsident von Eurochambres  
(Dachverband der europäischen  
Industrie- und Handelskammern)

## **WIPPERMANN, PROF. PETER**

Zukunftsforscher



# QUELLEN- VERZEICHNIS

# QUELLENVERZEICHNIS

**ALCATEL LUCENT (HG.)**

2012

Megatrends—A wave of change impacting the future.

**BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (HG.)**

2016

Kernenergie und Uran.

**COOK, HANNAH / HAJKOWICZ, STEFAN / LITTLEBOY, ANNA**

2012

Our future world—Global megatrends that will change the way we live.

**KPMG INTERNATIONAL COOPERATIVE (HG.)**

2014

Future State 2030—The global megatrends shaping governments.

**PRICEWATERHOUSECOOPERS LLP (HG.)**

2013

Five Megatrends and possible implications.

**ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS GMBH (HG.)**

2011

Trend Compendium 2030.

**SINGH, SARWANT**

2012

New Mega Trends—Implications for our Future Lives.

**STATISTISCHES BUNDESAMT (HG.)**

2015

Bruttostromerzeugung in Deutschland für 2013 bis 2015.

**Z\_PUNKT GMBH (HG)**

2013

Megatrends Update.

**ZUKUNFTSINSTITUT GMBH (HG.)**

2012

Megatrend Dokumentation.

00

**IMPRESSUM**

# IMPRESSUM

## HERAUSGEBER

RAG-Stiftung  
Rüttenscheider Straße 1-3  
D - 45128 Essen  
[www.rag-stiftung.de](http://www.rag-stiftung.de)

## KONTAKT

Abteilung Kommunikation  
T +49 201 8013366  
F +49 201 8013399  
[info@rag-stiftung.de](mailto:info@rag-stiftung.de)

## PROJEKTLEITUNG

/ Manz, Sabrina  
Leitung Kommunikation  
/ Köster, Hans-Theo  
Leitung Bildung, Wissenschaft, Kultur

## WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT

/ Reese-Schäfer, Prof. Dr. Walter  
Dekan der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen  
/ Schreier, Prof. Dr. Margrit  
Professor of Empirical Methods, Jacobs University Bremen  
/ Seidel, Dr. Axel  
Partner & Chief Operating Officer bei der Prognos AG

## STUDIENKONZEPT, GESTALTUNG UND REALISIERUNG

Deekeling Arndt Advisors in Communications GmbH  
[www.deekeling-arndt.de](http://www.deekeling-arndt.de)

## DRUCK

Clasen GmbH

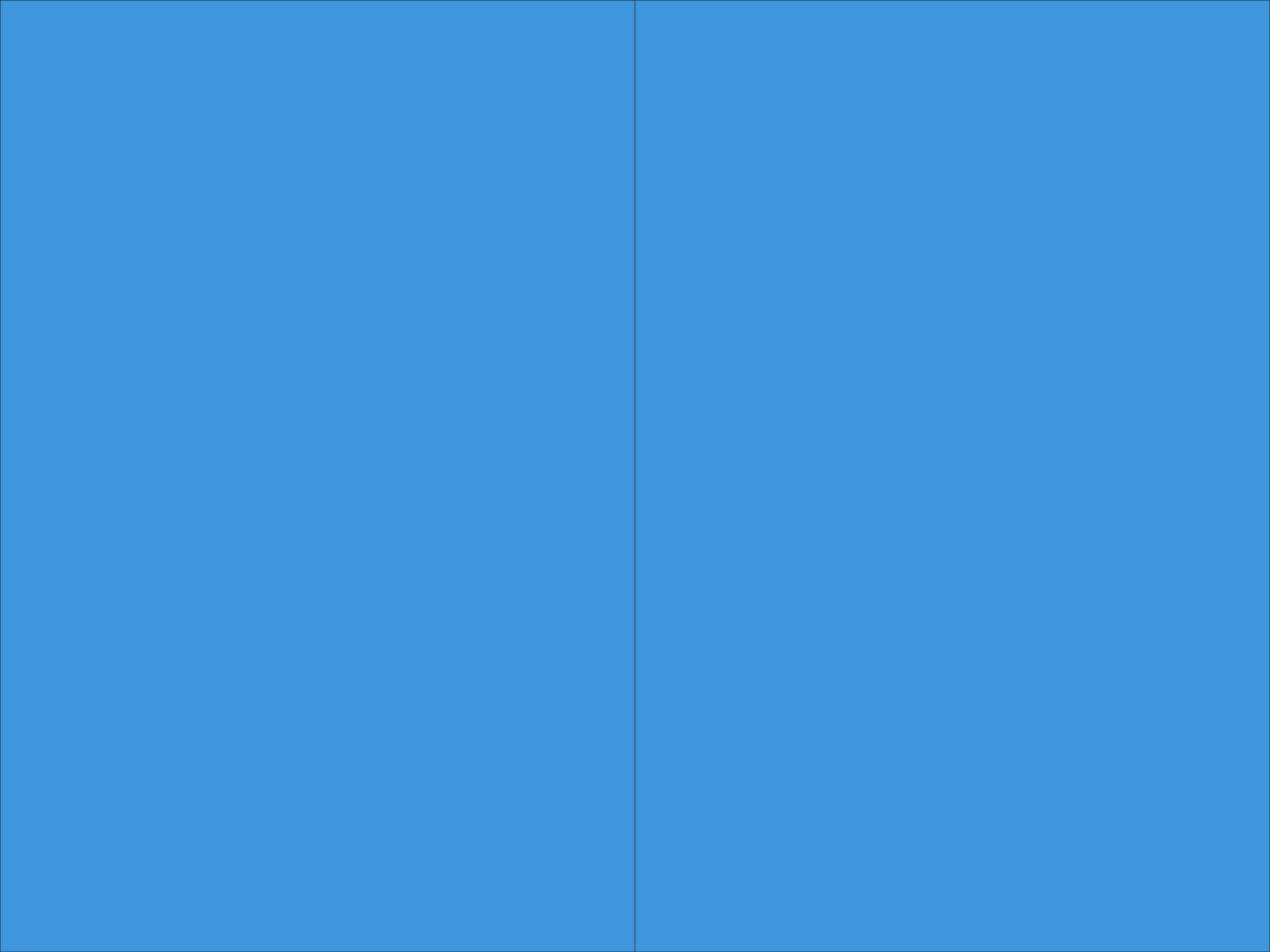
## 1. AUFLAGE JUNI 2016

Alle Rechte vorbehalten. Essen 2016.  
ISBN 978-3-00-052455-4

---

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Studienband auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Wir weisen darauf hin, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.





ISBN 978-3-00-052455-4