

Schlussbericht

zur Dokumentation der Ergebnisse im Rahmen der Beauftragtenverträge

„Unterstützung des Bilanzprozesses im Rahmen der Fortschreibung des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes“

sowie

„Durchführung von Expertengesprächen im Rahmen des Bilanzprozesses zur Fortschreibung des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes“

Bearbeitung:

CivixX – Werkstatt für Zivilgesellschaft

Ralf Elsässer, Swantje Vondran

im Auftrag der Stadt Leipzig

Leipzig, November 2015

Inhaltsverzeichnis

1 Zielstellung und Vorgehensweise.....	3
2 Rückblick auf die Wirkung des SEKo.....	4
2.1 Strategischer Ansatz für die Erarbeitung des SEKo.....	4
2.2 Nutzung des SEKo in der täglichen Arbeit.....	4
2.3 Die Wirkung des SEKo.....	6
Fachübergreifende Zusammenarbeit	6
Erfolge in der Stadtentwicklung.....	7
Defizite in der Umsetzung.....	9
2.5 Rolle der Schwerpunkträume.....	11
Haltungen zur Logik der Schwerpunktbildung.....	11
Einschätzungen zur Wirkung der räumlichen Schwerpunkte.....	12
3 Hinweise zur Fortschreibung des INSEK.....	15
3.1 Grundsätzliche Erwartungen an das INSEK.....	15
Steuerungswirkung des INSEK stärken.....	15
Verhältnis INSEK–Fachteile und Fachplanungen definieren	16
Konflikte verdeutlichen, Lösungsmechanismen verbessern.....	16
3.2 Inhaltliche Herausforderungen.....	17
Gliederung der Themenfelder.....	17
Fachübergreifende Herausforderungen.....	17
Empfehlungen zur Bearbeitung der Fachthemen.....	22
3.3 Räumliche Schwerpunktsetzungen.....	27
Künftige Rolle der räumlichen Schwerpunkte.....	27
Hinweise zur Veränderung von räumlichen Schwerpunkten.....	28
Umgang mit den Räumen außerhalb der Schwerpunktgebiete.....	28
Vorschläge zur Weiterentwicklung der Arbeitsweisen in den Schwerpunkträumen.....	29
3.4 Hinweise zur Prozessgestaltung.....	29
Offenere Informationszugänge schaffen.....	29
Hinweise zur Wirkungskontrolle und Fortschreibung.....	29
Hinweise zur Weiterentwicklung von Arbeitsweisen und Arbeitsstrukturen.....	30
Einbeziehung externer Akteure in den Planungs- und Fortschreibungsprozess.	32

1 Zielstellung und Vorgehensweise

Ziel dieser Untersuchung war, vorbereitend zur Fortschreibung des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes als INSEK, das im Jahr 2009 beschlossene Konzept (SEKo) hinsichtlich seiner Wirkungen und Überarbeitungserfordernisse zu evaluieren.

Die Bearbeitung gliederte sich in zwei Teile:

- Durchführung von Workshops mit den relevanten Fachbereichen der Stadtverwaltung
- Durchführung von Expertengesprächen

Die Bearbeitung fand in drei Etappen statt:

- eine den Workshops vorgelagerte schriftliche **Befragung**
- sechs **Fachworkshops**, bei denen teilweise mehrere Fachkonzepte gemeinsam betrachtet wurden
- drei fachübergreifende **Strategieworkshops**

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung wurden in die Fachworkshops eingebracht.

Die Expertengespräche wurde teilweise als Einzelinterviews, teilweise als Gruppengespräche – jeweils in einer Länge von ca. 60 bis 90 Minuten durchgeführt. Dabei wurden folgende Akteursgruppen befragt:

- Vertretern der **Verwaltungsspitze** (Oberbürgermeister und sechs Beigeordnete),
- allen **Fraktionen des Stadtrates** sowie
- externen Organisationen und **Experten** in einem breiten thematischen Querschnitt durchgeführt. (Kammern, städtische Unternehmen, Vereine/Verbände, Vertreter aus Wissenschaft, Stadtteilarbeit u.a.)

Erste Ergebnisse aus den Fachworkshops mit der Verwaltung sind in die Fragestellungen für die Expertengespräche eingeflossen. Die Ergebnisse dieser Gespräche wurden zusammengefasst in den dritten Strategieworkshop mit mit den Vertretern der Stadtverwaltung eingebracht und andiskutiert.

Die vorliegende Dokumentation enthält einen zusammenfassenden Überblick über die subjektive Sicht von Stadtverwaltung, Stadtrat und Experten auf die bisherige Wirkung des Stadtentwicklungskonzeptes und Anforderungen für seine Fortschreibung. Es handelt sich aufgrund der Vorgehensweise **nicht** um eine **objektive Feststellung der tatsächlichen Wirkung und Entwicklung, sondern um qualitative Einschätzungen.**

Einen quantitativen Anhaltspunkt zum Stand der Entwicklung liefern z.B. die sozio-demografischen Daten, die aber nicht Bestandteil dieser Dokumentation sind. Die **Ursachen** für die tatsächlichen Entwicklungen sind jedoch vielfältig und **nur teilweise auf das Handeln der Stadt zurückzuführen.** Dennoch liefern die **subjektive Interpretation** der Entwicklung und die Ideen für deren künftige Gestaltung **entscheidende Grundlagen für Planung, Management und Politik.**

2 Rückblick auf die Wirkung des SEKo

2.1 Strategischer Ansatz für die Erarbeitung des SEKo

Das integrierte Stadtentwicklungskonzept (SEKo) wurde mit den Anspruch erarbeitet, Fachplanungen inhaltlich zu überlagern und daraus fachübergreifende Handlungsstrategien zu erarbeiten. Dadurch sollten Synergieeffekte ermöglicht, Zielkonflikte herausgearbeitet und deren Klärung befördert werden.

Ein wesentlicher Aspekt der Überlagerung der Fachkonzepte war die Bestimmung von Schwerpunkträumen. Dabei wurden einerseits Bereiche definiert, die aus mehreren fachlichen Perspektiven heraus Defizite aufwiesen und die daher durch Bündelung von Ressourcen besonders in ihrer Entwicklung unterstützt werden sollten („Blaue Schwerpunkträume“). Daneben wurden Bereiche markiert, deren Potenziale besonders dazu geeignet schienen, die Entwicklung der Gesamtstadt positiv zu beeinflussen („Rote und Grüne Schwerpunkträume“).

Eine grundlegende Zielstellung für die Erarbeitung des SEKo war auch die Anforderung durch den Freistaat Sachsen, dass die Erarbeitung eines Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes zur Voraussetzung für die Inanspruchnahme von Fördermitteln im Bereich der Städtebauförderung gemacht wurde.

2.2 Nutzung des SEKo in der täglichen Arbeit

In der schriftlichen Befragung der Stadtverwaltung wurde u.a. gefragt, wie intensiv in welchen Arbeitszusammenhängen welche Teile des SEKo für die eigene Arbeit genutzt wurden. Dabei ergab sich ein sehr breites Spektrum.

Für die Akquisition von Mitteln der Städtebauförderung lieferte das SEKo die fachliche und politische Grundlage und bildet bis heute die Voraussetzung für die Unterstützung der Gebietsentwicklung.

Neben dem ASW wurde diese Gebietskulisse auch von anderen Fachämtern aktiv genutzt, um beabsichtigte bzw. erforderliche Maßnahmen in die vorhandene Förderkulisse einzupassen (z.B. Kita- und Schulsanierungen, Straßenbau, Sportstätten, Grünanlagen u.a.).

Bei der Bezugnahme auf das SEKo für die Bildung fachlicher Schwerpunkte unabhängig von der Voraussetzung zum Erhalt von Fördermitteln, wird das SEKo jedoch sehr unterschiedlich genutzt. Während beispielsweise das Kulturamt für die eigene Fachförderung in starkem Maße Bezug auf die Schwerpunkträume des SEKo genommen hat, spiegelt sich das in den Förderprioritäten anderer Ämter weniger oder gar nicht wider.

Besonders kritisiert wurde der fehlende Zusammenhang zwischen den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen im SEKo, den daraus abzuleitenden fachlichen Handlungsprioritäten und der tatsächlichen Finanzplanung. Dies führt in der Praxis dazu, dass andere Instrumente gesucht und genutzt werden, um die jeweils beabsichtigten Aktivitäten umsetzen zu können.

Die Verwaltung wurde auch gefragt, welche Elemente des SEKo in welcher Häufigkeit genutzt wurden. Am häufigsten wurden die Kartendarstellungen genutzt, die einen schnellen Überblick geben. Auch die Kurzfassung und die Beschreibung zu den Schwerpunkträumen wurde häufiger oder gelegentlich genutzt.

Die Zitate in der rechten Randspalte sind anonymisierte Ausschnitte aus den Expertengesprächen.

SEKo lieferte Voraussetzung für integrierte Stadtteilentwicklung

Nutzung darüber hinaus sehr unterschiedlich

Eine typische Einschätzung dazu, die die bisherige Rolle des SEKo auf den Punkt bringt:

„Das SEKo wird benutzt, wenn es hilft, die eigenen Projekte besser umzusetzen. Wenn es nicht hilft, wird es nicht beachtet – und das stört auch nicht weiter.“

Besonders wenig verwendet wurde die Zwischenevaluierung aus dem Jahr 2012. Das SEKo wurde auch wenig dafür genutzt, sich über Ziele und Arbeitsschwerpunkte anderer Ämter zu informieren.

Durch die Beigeordneten wird eine sehr unterschiedliche Intensität der Nutzung des SEKo geäußert: von von permanentem unmittelbarem Bezug eigener Entscheidungsvorlagen auf das SEKo bis hin zu praktisch keiner Nutzung.

Im Stadtrat ist das Bewusstsein zur Existenz des SEKo und dessen Nutzung extrem unterschiedlich ausgeprägt. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei, ob die betreffenden Stadträte bereits zum Zeitpunkt der Erarbeitung des SEKo Stadträte waren. Der personelle Wechsel in in den einzelnen Fraktionen unterschiedlich stark. Dort, wo die personelle Kontinuität höher ist, ist das SEKo in der Fraktion auch stärker im Bewusstsein verankert. Ein erheblicher Unterschied besteht dabei jedoch zwischen Stadträten, die im Fachausschuss Stadtentwicklung und Bau mitwirken und anderen. Das SEKo wurde bisher überwiegend als ein Instrument des Dezernates Stadtentwicklung und Bau erlebt und die inhaltliche Befassung damit häufig von den entsprechenden Mitgliedern dieses Fachausschusses wahrgenommen. Der fachübergreifende Gesamtansatz und Anspruch des Konzeptes wird kaum wahrgenommen. Dies wird insbesondere dadurch begründet, dass das SEKo in den anderen Fachausschüssen in den vergangenen Jahren kaum eine Rolle gespielt hat.

In den Gesprächen mit Mitgliedern der Fraktionen wird das angesprochene SEKo häufig auch vermengt mit anderen Fachplänen des Dezernates Stadtentwicklung und Bau (z.B. STEP Zentren, STEP Verkehr).

Überwiegend haben die Fraktionen des Stadtrates die Existenz des SEKo wahrgenommen, wenn sich die Verwaltung mit Vorlagen darauf bezogen hat. Eine eigene aktive Bezugnahme des Stadtrates auf das SEKo wurde in den Gesprächen nur von einer Fraktion benannt.

Die befragten externen Gesprächspartner waren in die Erarbeitung des SEKo überwiegend nicht – oder in wenigen Fällen aus eigenem privatem Interesse – involviert. Die Nutzung des SEKo erfolgte ähnlich selektiv, wie in der Verwaltung. Wenn es zur Unterstützung eigener Vorhaben diente, wurde es argumentativ genutzt. Gelegentlich wurde es als Hintergrundinformation benutzt, um städtische Strategien kennen zu lernen. Einige Gesprächspartner haben für sich keinen unmittelbaren Anwendungsbezug gesehen.

2.3 Haltung zum SEKo

Entsprechend der in der Praxis erlebten Bedeutung des SEKo für die eigene Arbeit wird das Konzept von den Mitarbeitern der Verwaltung auch entsprechend unterschiedlich bewertet. Dort, wo es praxisrelevante Arbeitsgrundlage liefert, haben die Mitarbeiter dazu eine positive Haltung und sind in größerem Umfang bereit, Ressourcen für dessen Fortschreibung einzubringen.

In Bereichen, wo das SEKo bisher nur als eine Zusammenfassung bestehender Fachplanungen ohne entscheidende Rückwirkungen auf deren praktische Umsetzung erlebt wurde, wird die Erarbeitung und Fortschreibung des SEKo als zusätzliche Arbeitsbelastung empfunden, die möglichst klein gehalten werden sollte.

In Teilen erzeugt der durch das SEKo vermittelte Anspruch, die Schwerpunkte der Fachplanungen auf gesamtstädtisch vereinbarte Schwerpunkte auszurichten, auch mentale Widerstände.

SEKo im Stadtrat wenig präsent

„Die Verwaltung hat nichts dafür getan, dass man das SEKo begreift.“

Haltung in der Verwaltung ist vom unmittelbaren Nutzen geprägt

Das fachübergreifende SEKo wird teilweise auch als Eingriff in die eigene Entscheidungskompetenz erlebt.

Es wurde auch darauf hingewiesen, dass zwischen den allgemeinen Zielen des SEKo und den konkreten Handlungsanforderungen eine zu große Kluft bestünde. Die „Brücke in die Praxis“ wird oft vermisst.

Seitens der Verwaltungsmitarbeiter wird vielfach die Unsicherheit artikuliert, inwieweit die Verwaltungsspitze als Ganzes dem SEKo entscheidende Priorität verleihen will – jenseits der Nutzung als Fördermittelgrundlage.

Die teilweise geringe Bedeutung die dem SEKo im täglichen Arbeitsprozess auf Arbeitsebene bisher zukam, liegt offenbar weder an der Bereitschaft der Mitarbeiter, ein fachübergreifendes Konzept zu nutzen, noch am fehlenden Anspruch der Verwaltungsspitze, sondern entscheidend an der vermittelten und erlebten Relevanz für die eigene Arbeit.

**Unsicherheit in der
Verwaltung über die
Haltung der
Verwaltungsspitze zum
SEKo**

2.3 Die Wirkung des SEKo

Verankerung in der Breite der Verwaltung

Die mentale Durchdringungstiefe des SEKo in den Fachämtern der Stadtverwaltung war eine Frage in den Fachworkshops. Hierbei wurden die Teilnehmer gebeten, die inhaltliche Reichweite in ihrem Amt grafisch darzustellen. Typischerweise wurde dabei ein sehr kleiner Flächenanteil des eigenen Amt markiert, in dem Inhalt und Prinzipien des SEKo inhaltlich verankert seien. Nur in wenigen Fällen wurden größere oder überwiegende Bereiche des eigenen Amtes markiert.

Fachübergreifende Zusammenarbeit

Die Stärkung der fachübergreifenden Zusammenarbeit war eines der wesentlichen Ziele des SEKo-Prozesses. Daher wurden die Verwaltungsmitarbeiter in den Fachworkshops gebeten, mit welchen Ämtern eine enge fachliche Zusammenarbeit besteht und mit welchen Bereichen diese Zusammenarbeit im Zuge des SEKo-Prozesses spürbar intensiviert wurde. Aus den einzelnen persönlichen Netzwerkplänen der beteiligten Mitarbeiter wurde ein zusammenfassender Netzwerkplan erarbeitet. Dabei wird deutlich, dass es zwei Hauptnetzwerke innerhalb der Stadtverwaltung gibt: ein Netzwerk der technisch-planerischen Ämter und ein (schwächeres) Netzwerk des sozialen Ämter (mit den Kernen Amt für Jugend, Familie und Bildung und Sozialamt). Dazwischen gibt es eine Brücke, die insbesondere durch das Stadtplanungsamt und das ASW gebildet wird. Die Intensität einer Verbindung sagt jedoch noch nicht, ob sie harmonisch oder konfliktartig besteht. Sie bildet jedoch eine Voraussetzung für die Auseinandersetzung. Bereiche, die laut dieser Nennungen auffällig wenig im Verwaltungsnetzwerk verankert sind, sind beispielsweise die Kämmerei, das Amt für Gebäudemanagement oder das Ordnungsamt).

**SEKo-Prozess hat
Zusammenarbeit der
Ämter verstärkt –
aber noch große
Reserven**

Bei einigen Fachbereichen liegt der Schwerpunkt der Vernetzung und Kooperation außerhalb der Stadtverwaltung (z.B. Wirtschaftsförderung, Verkehrsplanung, Wissenschaftspolitik).

Durch den SEKo-Prozess wurde die fachübergreifende Zusammenarbeit insgesamt gefördert. Besonders deutlich wird dies in der gestiegenen Bedeutung von Stadtplanungsamt und ASW als Netzwerkknoten innerhalb der Gesamtverwaltung.

Soweit in den Workshops inhaltliche Aussagen zur Qualität der fachübergreifenden Zusammenarbeit gemacht wurden, wurde insbesondere die mangelnde Verzahnung der Facharbeit allgemein mit der Finanzplanung sowie mit der Liegenschaftspolitik der Stadt benannt.

Kritisiert wurde in den Workshops darüber hinaus

- eine nicht immer gewährleistete frühzeitige und kontinuierliche Einbeziehung aller betroffenen Fachbereiche in die Planung und Umsetzung von Maßnahmen (dabei wird auch angemahnt, dass sich die nicht-federführenden Bereiche stärker einbringen sollten),
- eine oft zu spät einsetzende Einbeziehung der Verwaltungsspitze in zu lösende Konflikte und
- eine fehlende langfristige Abstimmung zu Investitionen.

Es wurde darauf hingewiesen, dass für das Aufgreifen neuer fachübergreifender Themen und des Ausbau der fachübergreifenden Arbeit generell auch entsprechende Ressourcen geplant werden müssen.

Aus dem Bereich der Verwaltungsspitze wird die fachübergreifende Zusammenarbeit zurückhaltend als verbesserungsfähig bezeichnet. Dabei gab es aber direkt widersprechende Äußerungen, ob dies eine Frage fehlender Ressourcen sei, oder eben gerade nicht.

Seitens der Stadtratsfraktionen wird die fachübergreifende Zusammenarbeit weniger kritisch wahrgenommen. Von einigen externen Experten wird aber ein sehr viel kritischerer Blick auf die fachübergreifende Zusammenarbeit offenbart, am deutlichsten bei denen, die außerhalb der Verwaltung stehen, aber eng mit ihr zusammenarbeiten:

„Die ämterübergreifende Zusammenarbeit hat bisher überhaupt nicht funktioniert. Jedes Amt darf sich etwas aussuchen, was es machen möchte.“

Dies wird nicht von allen so drastisch formuliert, aber die Kritik ist am deutlichsten bei denen, die außerhalb der Verwaltung stehen, aber eng mit ihr zusammenarbeiten.

Erfolge in der Stadtentwicklung

Die Mitarbeiter der Verwaltung wurden schriftlich und in den Workshops dazu befragt, inwieweit die Ziele und Schwerpunktmaßnahmen aus dem sie direkt betreffenden Fachkonzept realisiert wurden. Dabei wurden insbesondere folgende Themen genannt, bei denen das SEKo unmittelbar unterstützt hat:

- Stabilisierung benachteiligter Altbauquartiere
- integrierte Magistralenentwicklung
- Entwicklung des Nordraumkonzeptes
- Ankauf von Flächen zur Industrieblächenvorsorge
- Bau bestimmter Sporthallen (Leplaystraße, Rabet, Georg-Schumann-Straße)
- Sanierung und Teilneubau Stadtteilzentrum Anker

Insgesamt wurden hierzu jedoch nicht sehr viele konkrete Punkte genannt.

Bezogen auf die konkreten Ziele in den einzelnen Fachkonzepten wurde in den Fachworkshops bewertet, wie groß der Entwicklungsfortschritt seit der Beschlussfassung des SEKo 2009 eingeschätzt wurde. Dies ist in mehreren Diagrammen in der Anlage 4 dargestellt.

„Die fachübergreifende Zusammenarbeit ist absolut verbesserungsfähig. Auf der Mitarbeiterebene funktioniert es oft recht gut, da ist die Bereitschaft vorhanden. Strukturell funktioniert es aber nicht....Die Stadt hat aber auch keine passenden Strukturen für die fachübergreifende Zusammenarbeit. Die Planungsräume des AfJFB, die Schulbezirke, die Gebiete des ASD, die Stadtbezirke – das passt alles nicht zusammen. Wie soll da die fachübergreifende Arbeit funktionieren?“

„Derzeit arbeiten in der Stadtverwaltung noch zu viele Bereiche als kleine Fürstentümer nebeneinander. Allerdings ist das auch schon ein bisschen besser geworden. Es sollte auch in Zukunft Schritt für Schritt noch besser werden.“

Es fällt auf, dass in allen Bereichen im Durchschnitt der Bewertungen ein Fortschritt attestiert wird, auch dann, wenn in der Diskussion erläutert wird, warum es bei dem einen oder anderen Thema in der Umsetzung schwierig war. Es kann bei dieser Einschätzung jedoch nicht differenziert werden, welchen Anteil am Entwicklungsfortschritt das Handeln der Stadt hatte.

Zielbereiche, bei denen von den zuständigen Fachmitarbeitern eine besonders positive Entwicklung im Zeitraum 2009 – 2015 empfunden wird.

FK Wirtschaft

- Entwicklung touristischer Gewässerverbund
- Stadtteilbezogene Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung im Leipziger Westen
- Leipzig als Lebens- und Arbeitsort attraktiver machen

FK Verkehr / Technische Infrastruktur

- Ausbau des S-Bahn-Netzes
- Entwicklung der Magistrale Georg-Schumann-Straße
- Verkehrsinfrastruktur und -anbindung macht Leipzig als Wirtschaftsstandort attraktiv

FK Wohnen / Denkmalpflege

- Integrierte Magistralenentwicklung
- Reduktion des dauerhaften nicht marktgängigen Wohnungsbestandes
- Minimierung des Verlustes an Originalsubstanz bei Umnutzung und Sanierung
- Sicherung städtebaulich wichtiger Gebäude

FK Freiraum

- Naturnaher Ausbau des touristischen Gewässerverbundes
- Sicherung urbaner Freiräume und Schaffung neuer Grünzüge für Erholung, Sport und Freizeit sowie zur Aufwertung des städtischen Wohnumfeldes
- Handlungsschwerpunkte Leipziger Westen und Leipziger Osten

FK Wissenschaften

- Verbesserung der Zusammenarbeit von Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Wirtschaftsunternehmen im Rahmen der Clusterentwicklung
- Identitäten der Wissenschaftsräume im Sinne eines Campus weiterentwickeln

In den Expertengesprächen wurde allgemeiner nach den Herausforderungen gefragt, die durch die Stadt in den letzten Jahren besonders gut bewältigt wurden. Mehrfach genannt wurden dabei folgende Aspekte:

- Soziale Stadtteilentwicklung / Bremsen der Segregation
- Verbesserung der Bürgerbeteiligung
- Nutzung innerstädtischer Brachflächen
- Verbesserung der Familienfreundlichkeit
- Schuldenabbau, Verbesserung der finanziellen Leistungsfähigkeit
- Senkung der Arbeitslosigkeit
- Steuerung Einzelhandel, Entwicklung Stadtteilzentren
- Ausbau des Radwegesystems
- Verbesserung des S-Bahn-Systems

**Soziale
Stadtteilentwicklung
und Bremsen der
Segregation wichtigste
Erfolge**

Betrachtet man alle Aussagen zusammen, ergeben sich nur wenige Überschneidungen der Aussagen. Eine breiteren Konsens bezüglich des Entwicklungserfolg scheint es insbesondere bezüglich der stabilisierenden Entwicklung in einzelnen Stadtteilen und Magistralen sowie im Bereich der Nutzung innerstädtischer Brachflächen zu geben. Die Schnittmengen zwischen den Aussagen fallen aber auch dadurch relativ gering aus, da die Verwaltungsmitarbeiter eher den konkreteren Blick auf ihre fachlichen Ziele hatte und die befragten Experten die Entwicklung der Stadt eher in ihrer Gesamtheit betrachtet haben.

Defizite in der Umsetzung

In der schriftlichen Befragung wurde auch nach wichtigen Maßnahmen gefragt, deren Umsetzung in vergangenen Jahren besonders schwierig war oder die nicht zustande kam. Diese Auflistung ist im folgenden durch die Zielbereiche ergänzt, bei denen in der Entwicklungsbewertung in den Workshops der geringste Fortschritt attestiert wurde.

FK Wirtschaft

- Unternehmensbezogene Innovationsprozesse erhöhen
- Stadtteilbezogene Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in Grünau
- Qualitätsoffensive bei schulischer Bildung
- Gewerbeflächen - Bestandspflege und Entwicklung
- KMU-Beihilfe (Leipziger Osten/Westen) und MIKROKREDIT-Programm (beendet)

FK Verkehr & technische Infrastruktur

- Verbesserung von Kommunikations- und Informationsstrategien für stadt- und umweltverträgliche Verkehrsarten
- Effektiver Einsatz der Ressourcen zur Erhaltung und Nutzung der Verkehrsinfrastruktur
- Herstellung attraktiver Rahmenbedingungen für Fußgänger
- Ausbau IT-Netze

FK Wohnen & Denkmalpflege

- Aktive Flächenpolitik, mit der die Neubaunachfrage innerhalb des inneren Stadtgebietes befriedigt werden kann
- Zielgruppengerechte Anpassung der Wohnungsbestände der 50er und 60er Jahre
- Erhalt von ausreichend preisgünstigem Wohnraum: weitere Kooperationsverträge
- Sanierung und Modernisierung unter Berücksichtigung der energetischen Effizienz
- Vertiefende Untersuchungen für die Prioritätenbereiche Denkmalpflegekonzepte, Denkmalpflegepläne

FK Freiraum & Umwelt

- Entwicklung der Aktivachse Bayrischer Bahnhof - Südliches Neuseenland
- Verminderung bioklimatischer Belastungen
- Bestandsentwicklung und Unterhaltung (allgemein)
- Entwicklung der Zschampertau und der Schönauer Lachen
- Anforderungsgerechter Ausbau bedeutender Rad- (und Inlineskating-) Strecken in Richtung Süden und Norden

FK Soziales

- Bildungscampus Jahrtausendfeld
- Quartiersschule Leipziger Osten

- Schaffung eines starken Theaterstandortes im Leipziger Westen
- Entwicklung des Naturkundemuseums
- Zentrum der Vielfalt Riebeckstraße
- Erweiterung der suchtherapeutischen Hilfen durch komplementäre Angebote
- Unterstützung der Selbsthilfeinitiativen

FK Wissenschaft & Forschung

- Kooperation mit Halle
- Dual-career-System (Berufliche Perspektiven für begleitende Lebenspartner von renommierten Wissenschaftlern/-innen)
- Hohe internationale Vernetzung der Wissenschaftseinrichtungen für Städtepartnerschaften, Städtereisen und Kooperationen besser nutzen

In der wiederum allgemeineren Befragung der Experten wurden zum Teil ganz andere Themen benannt:

- Schulnetzplanung / Schulbau
- Kitaplanung /-bau
- Verkehrspolitik
- Liegenschaftspolitik
- Entwicklung der technischen Infrastruktur
- Jugendhilfeplanung
- Wirtschaftsfreundlichkeit der Verwaltung

Die Versäumnisse bei der rechtzeitige Reaktion der Schulentwicklungsplanung und dem Schulneubau rangieren mit deutlichem Abstand in der Problemnennung vor allen anderen. Hier werden zum Teil auch drastische Formulierungen gebraucht. („völlig verrissen“ oder „grottenschlecht“) Außerdem wurde festgestellt: „Es fehlte der Mut für rechtzeitige Entscheidungen. Die Planungsprozess benötigen außerdem viel zu viel Zeit.“

**Schulentwicklung
kritischstes Problem der
letzten Jahre**

Für den Kitabau haben viele Gesprächspartner analoge Einschätzungen in deutlich abgeschwächter Form geäußert. Aber auch der Bereich der Jugendhilfeplanung wurde mehrfach recht deutlich kritisiert:

Themen zur Verkehrspolitik werden ebenfalls sehr häufig bei den schlecht gelösten Hausforderungen genannt. Hier geht jedoch die Richtung der Kritik zwischen den Befragten so stark wie bei keinem anderen Thema auseinander. Während einige die Benachteiligung des Wirtschaftsverkehrs kritisieren wird von anderen der fehlende Ausbau des ÖPNV, die Überregulierung durch Lichtsignalanlagen oder die zu starke Förderung des Radverkehrs kritisiert.

**Verkehrspolitik
polarisiert**

Bei der Liegenschaftspolitik wird der fehlende Bezug zu fachlichen Anforderungen in der Stadt angesprochen. Damit deckt sich diese Kritik mit den in den Verwaltungswshops dazu geäußerten Problemen.

**Liegenschaftspolitik
inhaltlich freischwebend**

Die Kritik an der Entwicklung der technischen Infrastruktur bezieht sich insbesondere auf den allgemeinen Investitionsstau im Bereich der Straßen und Brücken.

Insbesondere aus dem Bereich der Verwaltungsspitze wird kritisiert, dass die Stadtverwaltung insgesamt nicht wirtschaftsfreundlich und damit nicht gewerbesteuerfreundlich genug agiert. In diesem Zusammenhang wird auch eine mangelnde Dienstleistungsorientierung angesprochen.

**Verwaltung zu wenig
gewerbesteuer-
freundlich**

Vergleicht man die fachziel- und projektorientierten Defizitnennungen aus der Verwaltung mit den allgemeinen Defizitbetrachtungen aus den Expertengesprächen, wird deutlich, dass einige der grundsätzlichen von außen benannten Probleme kaum von der Verwaltung reflektiert werden (Schulentwicklung, Kitas, Jugendhilfe, Wirtschaftsfreundlichkeit), während geplante Einzelmaßnahmen und deren Umsetzungsprobleme dort viel stärker im Fokus stehen. Es scheint angebracht, diese Wahrnehmungsunterschiede im künftigen Umsetzungsprozess durch einen fortlaufenden allgemeinen Reflexion von außen abzubauen um Korrekturen bei grundsätzlichen Problemlagen frühzeitiger einleiten zu können.

2.5 Rolle der Schwerpunkträume

Haltungen zur Logik der Schwerpunktbildung

Die grundsätzliche Logik der Schwerpunktsetzungen wird durch die in den Workshops beteiligten Mitarbeiter der Stadtverwaltung überwiegend stark unterstützt. Befragt nach der allgemeinen Unterstützung für diesen Grundansatz in der Breite der Verwaltung ergibt sich jedoch ein sehr breites Meinungsspektrum. Etwa die Hälfte der knapp 30 Beteiligten aus allen Dezernaten der Verwaltung schätzen ein, dass die Unterstützung für den Ansatz räumlicher Schwerpunktsetzungen eher weniger bis gar nicht mitgetragen wird. Noch kritischer wird das Bild, wenn nach der Unterstützung durch Politik und Entscheidungsträger gefragt wird. Etwa drei Viertel der Beteiligten geben an, dass sie von Seiten der Verwaltungsspitze und der Politik eher weniger oder nur in geringem Maße Unterstützung für die Umsetzung räumlicher Schwerpunktsetzungen erhalten. Es wird insbesondere eine generelle Positionierung zum Umgang mit Benachteiligung vermisst.

Entsprechend fällt die Einschätzung zur tatsächlichen Ressourcenbündelung durch die Stadt in den Schwerpunkträumen aus. Über 90% der im Verwaltungsworkshop Beteiligten geben an, dass diese nicht ausreichend war. Insbesondere durch das ASW wird eingeschätzt, dass in den Schwerpunkträumen mit besonderem Entwicklungsbedarf neben der Einwerbung von Städtebaufördermitteln keine ausreichende Mittelbündelung in der Stadtverwaltung realisiert wurde.

In den Expertengesprächen wird diese Einschätzung nicht bestätigt. Von Seiten der Verwaltungsspitze wird eine ausreichende Bündelung von Ressourcen attestiert. Es wird ein mehr oder weniger deutliches Bekenntnis zum Sinn und zur Notwendigkeit strategischer und auch räumlicher Schwerpunktsetzungen zu Ausdruck gebracht.

In einem Fall wird allerdings deren inhaltliche Ausrichtung kritisiert.

Die externen Befragten unterstützen das Prinzip der räumlichen Schwerpunkte in aller Regel, allerdings oft eher in einer nüchtern, pragmatischen Haltung.

Durch die externen Befragten kann weniger genau eingeschätzt werden, wie die Ressourcenbündelung tatsächlich stattgefunden hat. Mehrheitlich wird eher ein gebündeltes Engagement der Stadt in diesen Gebieten wahrgenommen. Lediglich von Akteuren, die direkt innerhalb solcher Schwerpunkträume arbeiten, werden Defizite in der Ressourcenbündelung explizit artikuliert.

Logik der Schwerpunktbildung wird bestätigt.

„Das Konzept [der Schwerpunkträume] ist nachvollziehbar und sollte im Prinzip so weitergeführt werden. Man sollte aber kein Dogma daraus machen und auch andere Einzelfälle zulassen.“

Ressourcenbündelung nicht ausreichend

Gegenposition:

„Man sollte massiv dort etwas tun, wo die Steuern Zahlenden leben und wo die Industrie ist. Man sollte genauer analysieren, wo der Wohlstand in Leipzig her kommt.“

Kritisiert wird auch gelegentlich die als zu scharf empfundene Abgrenzung zwischen den Schwerpunktgebieten und den angrenzenden Nachbarbereichen.

Am kritischsten zur grundsätzlichen Logik der Schwerpunktsetzungen sind die Meinungen aus den Fraktionen des Stadtrates. Hier äußerten etwa die Hälfte der Gesprächspartner eher Bedenken hinsichtlich einer zu starken Schwerpunktsetzung, da sie insbesondere eine nicht ausreichende Bearbeitung der übrigen Stadtgebiete befürchteten.

Es wird daraus deutlich, dass eine größere politische Zustimmung zur Logik der Schwerpunktsetzungen stark von einem vermittelbaren Handlungsansatz für alle übrigen Stadtgebiete abhängt.

Es wird deutlich, dass eine größere politische Zustimmung zur Logik der Schwerpunktsetzungen stark von einem wahrnehmbaren Handlungsansatz für alle übrigen Stadtgebiete abhängt.

Einschätzungen zur Wirkung der räumlichen Schwerpunkte

Sowohl die Mitarbeiter in der Stadtverwaltung als auch die befragten Experten wurde um ihre Einschätzung zur tatsächlichen Entwicklung der Schwerpunkträume des SEKo gebeten.

Die Entwicklung der Schwerpunkträume wird dabei überwiegend positiv, im einzelnen aber sehr differenziert wahrgenommen.

Schwerpunkträume mit großräumig-strategischer Wirkung (rote und grüne Schwerpunktgebiete)

Die Entwicklung des **Nordraums** wird mehrheitlich deutlich positiv wahrgenommen. Insbesondere wird ein Entwicklungsfortschritt darin gesehen, dass der gesamte Raum konzeptionell stärker im Zusammenhang betrachtet wird und dabei auch die Zusammenarbeit mit den Umlandgemeinden verbessert wurde.

Die Entwicklung des **Stadtzentrums** wird als besonders gut wahrgenommen. Allerdings orientiert sich diese Wahrnehmung oft am Zentrum innerhalb des Promenadenrings. Ein wesentliches Ziel war auch die Verbesserung des Übergangs in die benachbarten Stadträume. Hierbei sind Fortschritte erzielt worden, es gibt es aber auch noch deutliche Reserven.

Für den Raum zwischen der Innenstadt und der Alten Messe, (**Südostraum**), sehen die meisten eine leicht bis deutlich positive Entwicklung. Erfolge werden in der Ansiedlung von Forschungseinrichtungen und in der vollständigen Nutzung des Areals der Alten Messe gesehen. Die künftige Herausforderung besteht in der Entwicklung des Areals im Bereich des Bayrischen Bahnhofs.

Die Entwicklung der wichtigsten Grünachse der Stadt, des **Auwaldes sowie Gewässerverbundes**, wird in der Verwaltung besonders einhellig positiv bewertet. Dies bezieht sich nicht nur auf die Realisierung von Gewässerverbundprojekten, sondern auch auf das gesamte Engagement im Bereich des Grünen Rings oder ein Projekt wie die „Lebendige Luppe“. Zukünftige Herausforderungen bestehen im Erhalt der Auenlandschaft und der Artenvielfalt trotz zunehmenden Nutzungsdrucks in der wachsenden Stadt.

„Ein Problem sind die scharfen Abgrenzungen. Die Definition der Grenzen sollte weicher, diffuser werden, um auch gewissen Aktivitäten in den Randbereichen unterstützen zu können.“

„Wir finden es insgesamt gefährlich. Es entstehen tote Winkel, deren Potenziale nicht gesehen werden und die hinten runter fallen, weil sie nicht in der Fördergebietenkulisse liegen. Damit sollte man sich befassen.“

Strategische Schwerpunkträume wenig im Fokus – aber mit positiver Bilanz

Die befragten Experten geben nur wenige Einschätzungen zur Entwicklung der einzelnen Gebiete. Die Äußerungen waren jedoch überwiegend positiv. Die Tatsache, dass für diese Gebiete eigene Förderprogramme und eigene Managementstrukturen weitgehend fehlten, mag zur geringeren Wahrnehmung dieser Bereiche beigetragen haben.

Eine Ausnahme bilden zwei explizit kritische Äußerungen zur Entwicklung des Auwaldsystems (Zunahme des Nutzungsdrucks, fehlende Fortschritte für den Naturraum und unglückliche Gewässerverbundplanung in Bezug auf den Floßgraben).

Schwerpunkträume mit besonderem Entwicklungsbedarf (blaue Schwerpunkträume)

Die Entwicklung von **Grünau** wird am einheitlichsten von allen Beteiligten leicht positiv bewertet. Hier konnte eine Stabilisierung der Stadtteilentwicklung erreicht und der früher durchgeführte Rückbauprozess weitgehend gestoppt werden. Es bleibt eine besondere Herausforderung, eine stärkere funktionale Mischung des Stadtteils und den Ausbau der Wirtschaftsstruktur zu fördern und die soziale Mischung zu stabilisieren.

Am positivsten wird die Entwicklung des **Leipziger Westens** bewertet. Hierbei verbinden sich Zuzug, Entwicklung der lokalen Wirtschaft und Verbesserungen im Stadtbild. Dabei wird die positive Gesamteinschätzung vor allem an den lebendigen, ausstrahlungsstarken Teilräumen des Stadtteils festgemacht. Von einigen wird eingeschätzt, dass sich der Leipziger Westen aus der Rolle eines Gebietes mit besonderem Unterstützungsbedarf heraus entwickelt habe – wobei gleichzeitig auch Chancen darin gesehen werden, die besonderen Qualitäten des Stadtteils zum Nutzen der gesamtstädtischen Entwicklung bewusst weiter auszuprägen.

Die Einschätzungen zur Entwicklung des **Leipziger Ostens** gehen so weit wie bei keinem anderen Stadtraum auseinander. Mehrheitlich ist die Einschätzung dabei aber positiv, insbesondere aufgrund des starken Zuzugs junger Erwachsener in den letzten Jahren und der inzwischen stärker wahrnehmbaren kreativen kulturellen Szene. Von einigen wird die starke Konzentration von Migranten und die schwache lokale Wirtschaftsstruktur als problematisch angesehen. Tendenziell wird die Entwicklung von denen positiver beurteilt, die „näher dran“ sind.

Der Stadtteil **Schönefeld** ist generell nicht so stark in der Wahrnehmung und auch noch nicht so lange in fokussierter Bearbeitung. Hier werden von den Mitarbeitern der Stadtverwaltung bisher nur erste Schritte einer positiven Entwicklung wahrgenommen. Bei den externen Befragten gibt es weniger Äußerungen, aber auch hier kommen die positivsten Rückmeldungen von denjenigen, die den stärksten Bezug zum Stadtteil haben und die bereits begonnenen Aktivitäten wahrnehmen und würdigen.

Für die **Georg-Schumann-Straße** wird überwiegend eine leicht positive Entwicklung wahrgenommen. Honoriert werden durchgeführte Maßnahmen, wobei bezüglich der Gesamtentwicklung in Rechnung gestellt wird, dass die Einflussmöglichkeiten der Stadt auf die Entwicklung der Geschäftsstraße gering sind und nicht auf die gesamte Länge der Straße gleichermaßen ausgedehnt werden können.

Erfolge in allen unterstützungsbedürftigen Gebieten – starke Unterschiede aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen

Zusammenfassung der Entwicklung der räumlichen Schwerpunkte

Sowohl von den Verwaltungsmitarbeitern als auch von anderen Gesprächspartnern werden überwiegend positive Entwicklungen in den Schwerpunkträumen gesehen. Dies wird auch wesentlich der Existenz des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes zugeschrieben. Inwieweit diese Entwicklungen als ausreichend erachtet werden, hängt in starkem Maße von den Erwartungen ab. Von den Akteuren, die in die Arbeitsprozesse unmittelbar oder mittelbar involviert sind, werden höhere Erwartungen geäußert und größere Defizite in der Umsetzung gesehen, insbesondere hinsichtlich der Konsequenz der Ressourcenbündelung und der fachübergreifenden Zusammenarbeit. Seitens anderer Akteure wird die wahrgenommene Entwicklung stärker als ausreichender Erfolg für die Stadt betrachtet.

In den Expertengesprächen wurde deutlich, dass die Schwerpunkträume mit großräumig-strategischer Wirkung wenig im Bewusstsein waren. Dies hatte zur Folge, dass weniger über die Entwicklung dieser Gebiete ausgesagt werden konnte.

Positiver Einfluss des SEKo auf die Stadtteilentwicklung – jedoch unterschiedliche Bewertung

3 Hinweise zur Fortschreibung des INSEK

3.1 Grundsätzliche Erwartungen an das INSEK

Steuerungswirkung des INSEK stärken

In den Expertengesprächen aber auch in den Verwaltungsworkshops wurde einhellig empfohlen, dass das künftige INSEK klare und verbindliche Leitlinien und Ziele für das Handeln der Stadt beinhalten soll – und damit eine höhere Verbindlichkeit erhalten soll, als es beim bisherigen SEKo gegeben war.

Teilweise wird auch empfohlen, dass Maßnahmenschwerpunkte oder wichtige Kernprojekte definiert und mit einem Zeitziel verbunden werden.

Dabei wird auch darauf hingewiesen, dass durch die fachübergreifende Planung Einspareffekte möglich sind, wenn dabei Parallelprozesse und -investitionen vermieden werden können.

Dagegen wird ebenfalls mit großer Einigkeit empfohlen, dass die operative Umsetzung eine möglichst große Flexibilität benötigt, um anforderungsgerecht auf die sich fortlaufend verändernden Bedingungen oder neue Erkenntnisse reagieren zu können (das INSEK soll „steuern, aber nicht übersteuern“). Besonders in den Gesprächen mit externen Experten wird notwendige die Freiheit zum Reagieren auf aktuelle Anforderungen angesprochen. Damit wird teilweise auch die Erwartung verbunden, dass Planungsprozesse generell nur so detailliert durchgeführt werden sollen, wie es für das praktische Handeln erforderlich ist.

Wichtiger als eine bis in alle Details ausgefeilte Planung sei eine zeitnahe Handlungsfähigkeit und die grundsätzliche Ausrichtung des Handelns auf die vereinbarten Ziele. Das INSEK sollte dabei nicht nur als ein Dokument, sondern auch als ein kontinuierlicher fachübergreifender Arbeitsprozess verstanden werden.

Eine zunehmende Bedeutung bei der notwendigen fachübergreifenden Umsetzung der beschlossenen Ziele erhalten Strategien und Instrumente. Die Beschreibung grundsätzlicher Strategien und der dafür erforderlichen Arbeitsstrukturen und Arbeitsinstrumente sollte einen deutlich größeren Raum im INSEK einnehmen. Hier sind innovative Lösungen zu entwickeln, um den komplexen fachübergreifenden Anforderungen in der Praxis jeweils schnell und sachdienlich gerecht werden zu können. Damit sollen die rückblickend vermissten „Brücken in die Praxis“ entstehen.

Dagegen wird empfohlen, den Umfang der Analysen in den Fachteilen des INSEK deutlich auf das wirklich notwendige Maß zu kürzen, um das Gesamtkonzept kompakt und übersichtlich zu halten.

Seitens der Verwaltungsspitze ist in naher Zukunft die **Etablierung einer strategischen Gesamtsteuerung** in der Stadt vorgesehen. Damit soll eine bessere **Verknüpfung zwischen den Planungen des INSEK**, aktuell laufenden Maßnahmen und Programmen, der **Haushaltsplanung**, der Personalentwicklungsplanung sowie dem Umsetzungs- und **Wirkungscontrolling** erreicht werden. So eröffnet sich die Chance, dass das INSEK deutlich mehr Verbindlichkeit und damit Relevanz erhält. Eine Voraussetzung für ein besseres Controlling ist die konsequentere Definition von Leistungszielen und -kriterien. Dies wird von externen Experten ausdrücklich auch auf die Förderung von Aktivitäten Dritter durch die Stadt bezogen.

Klare und verbindliche Leitlinien und Ziele gewünscht

„Papiertiger brauchen wir nicht. Das INSEK sollte klare Leitlinien und klare Ziele formulieren. Die Ziele sollten ambitioniert, aber übertreffbar sein.“

Flexibilität in der operativen Umsetzung erforderlich

Beschränkung auf das Wesentliche

„Es sollten nicht zu viele kleinteilige Zielvorgaben festgeschrieben werden, vor allem dann nicht, wenn sie durch die Stadt kaum beeinflussbar sind.“

Verknüpfung zwischen INSEK und Finanzplanung erforderlich

Mit der Einführung der strategischen Steuerung muss es einen engen und permanenten Arbeitszusammenhang zwischen der Gesamtsteuerung und der INSEL-Prozesskoordinierung geben.

Verhältnis INSEK–Fachteile und Fachplanungen definieren

Ein in den Verwaltungsworkshops intensiv diskutierter Punkt war das Verhältnis des INSEK zu den Fachplanungen. Die Fachteile des INSEK sollen keine Aneinanderreihung von Kurzfassungen von Fachplanungen werden, sondern die fachspezifischen Ziele und Anforderungen benennen und mit Zielen und Anforderungen anderer Fachdisziplinen verknüpfen und daraus resultierende Handlungsansätze beschreiben. Dies bedeutet auch, dass in den jeweiligen Fachkonzepten detaillierter und spezifischer auf die einzelnen Fachbelange eingegangen werden muss.

Die Mitarbeiter der Fachämter wünschen sich überwiegend eine schlüssige Abgrenzung der Rollen zwischen INSEK und Fachplanungen. Dies solle im weiteren Arbeitsprozess noch klarer herausgearbeitet werden.

Jedoch gilt auch für die Ebene der Fachkonzepte, dass angesichts der sich schnell verändernden Rahmenbedingungen ein gesundes Maß an Pragmatismus erforderlich ist und konkrete Maßnahmenplanungen mit den tatsächlichen kurz- und mittelfristigen Umsetzungsmöglichkeiten korrespondieren sollten.

Konflikte verdeutlichen, Lösungsmechanismen verbessern

Zielkonflikte zwischen den fachlichen Anforderungen sollen deutlicher beschrieben werden. Eine Lösung der Konflikte ist oft nicht generell möglich, sondern nur im konkreten Einzelfall unter Abwägung der spezifischen Situation. Von den Mitarbeitern der Verwaltung wurde dazu mehrfach angeregt, die Verfahren der Konfliktlösung zu professionalisieren. Dazu gehören u.a.:

- frühzeitige und kontinuierliche Einbeziehung aller betroffenen Fachbereiche (das schließt auch das aktive Einbringen der nicht-federführenden Bereiche ein)
- frühzeitige Einbeziehung der Verwaltungsspitze in zu lösende Konflikte
- bessere Verknüpfung der fachlichen Planung mit der Finanzplanung
- langfristige Abstimmung zu Investitionen und Vorgehensweisen in den Schwerpunktkomplexen

Von den Vertretern der Verwaltungsspitze wird eher darauf hingewiesen, dass mit der Dienstberatung beim Oberbürgermeister ein Instrument zur finalen Konfliktlösung besteht und eher kein Handlungsbedarf für eine Veränderung der Praxis bestünde. Es wäre schon ein Fortschritt, so eine Äußerung, wenn die bestehenden Regeln zur Dissenzklärung von allen eingehalten würden.

Von Seiten des Stadtrates wurde der Wunsch geäußert, dass Zielkonflikte und offene, zu lösende Probleme auch gegenüber dem Stadtrat frühzeitig und offen kommuniziert werden, um ihn bei der Lösungsfindung einzubeziehen. Bezogen auf die gängige Praxis wurde mehrfach in den Gesprächen mit den Stadtratsfraktionen der Eindruck geäußert, dass Konfliktlösung innerhalb der Stadtverwaltung nicht nach fachlichen Gesichtspunkten, sondern entsprechend der Durchsetzungskraft der jeweiligen Vertreter erfolgt.

Rolle der Fachplanungen im Verhältnis zum INSEK klären

Verfahren der Konfliktlösungen professionalisieren

Stadtrat in die Konfliktlösungen aktiv einbeziehen

Auf dieses Prinzip wird aber auch bei den externen Gesprächspartnern in Bezug auf Interessengruppen außerhalb der Verwaltung hingewiesen.

Es wird angemahnt, dass Zielkonflikte im Umsetzungsprozess transparenter ausgetragen und entschieden werden.

Der INSEK-Prozess als Lernfeld für die Verwaltung

Neben den Erwartungen an das INSEK als Produkt werden auch Erwartungen an die Effekte des Planungsprozesses geäußert. Der Prozess trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiter fachübergreifend kennenlernen und Beziehungen aufbauen, die im weiteren Arbeitsprozess genutzt werden können. Daneben ermöglicht die fachübergreifende Arbeit, Informationen gemeinsam zu teilen und für alle nutzbar zu machen.

Zur Weiterentwicklung der Arbeitsstrukturen und Arbeitsweisen siehe Abschnitt 3.5.

3.2 Inhaltliche Herausforderungen

Gliederung der Themenfelder

In den Workshops innerhalb der Verwaltung wurde der Bedarf sehr deutlich, im Rahmen des INSEK vor allem Querschnittsthemen intensiver zu bearbeiten. Dabei wird unterschieden zwischen kooperativ zu bearbeitenden Fachthemen und fachübergreifenden Herausforderungen.

Die kooperativ zu bearbeitenden Fachthemen sind dadurch gekennzeichnet, dass die Federführung einem Fachbereich zugeordnet werden kann und weitere Fachbereiche in der Planung und Umsetzung eng dabei mitwirken müssen. Diese Themen werden den Fachteilen des INSEK zugeordnet.

Die fachübergreifenden Herausforderungen sind i.d.R. in der Federführung und Umsetzung nicht einem bestimmten Fachbereich zuordenbar¹, sondern müssen quer in allen oder mehreren Fachteilen reflektiert, aufgegriffen und berücksichtigt werden. Die Definition und Berücksichtigung solcher fachübergreifenden Herausforderungen wäre eine deutliche qualitative Weiterentwicklung des INSEK gegenüber dem SEKo.

**fachübergreifende
Themen gewinnen an
Bedeutung**

Fachübergreifende Herausforderungen

Umgang mit dem Wachstum der Stadt

Ein zentrales Thema in den Gesprächen – aber ebenso ein roter Faden in den Verwaltungsworkshops – war die stärkere Einstellung der Stadt auf den aktuell sehr starken Wachstumsprozess.

Besonders offensichtlich wird dies bei der Flächenentwicklung. Hier gibt es nach wie vor sowohl aus der Verwaltung aber auch von den befragten Experten eine breite Zustimmung zum Prinzip der Innenentwicklung vor Außenentwicklung. Allerdings wird unterschiedlich eingeschätzt, in welchem Umfang noch Potenziale zur Innenentwicklung vorhanden sind. Hier spielt auch der gleichzeitige Wunsch zum Erhalt eines gewissen Anteils von Freiräumen in den innerstädtischen Bereichen eine Rolle. Die Diskussion über

**Wachstumsprozess
gestalten –
Innenentwicklung soll
Primat vor
Außenentwicklung
behalten**

1 Selbst wenn ein Thema theoretisch einem bestimmten Fachbereich zuordenbar wäre, verfügt dieser Bereich nicht über die Ressourcen, die Umsetzung in entscheidendem Maße zu steuern. Dies ist eine Aufgabe für mindestens mehrere Bereiche.

die konkrete Flächennutzung muss in einer permanenten Abwägung zwischen Verdichtung (im Sinne einer flächensparenden Stadt der kurzen Wege) und einem Erhalt stadtklimatisch und für die Freizeitnutzung wichtiger Freiräume stattfinden. Es wird in diesem Zusammenhang auch gefordert, die Bauflächen in den innerstädtischen Lagen möglichst intensiv und mehrgeschossig zu nutzen.

Es wird in diesem Zusammenhang auch gefordert, die Bauflächen in den innerstädtischen Lagen möglichst intensiv und mehrgeschossig zu nutzen.

Auch die Nutzungsmischung in der Stadt soll im Zuge des Wachstumsprozesses erhöht werden. In einigen Gesprächen wurde an Beispielen verdeutlicht, dass künftig auch auf der Ebene einzelner Bauvorhaben Funktionsmischungen erreicht werden sollen (z.B. Wohnen über der Kita, Spielplatz auf dem Supermarkt, Läden im Erdgeschossbereich von Bürogebäuden). Aber auch ganze Areale, die bisher eher monofunktional waren, sollen im Zuge einer Nachverdichtung möglichst nutzungsgemischter und damit auch urbaner werden.

Für die notwendige Flächeninanspruchnahme im Außenbereich wird eine klare Präferenz entlang der Achsen des schienengebundenen ÖPNV gefordert. Hierbei müsste ggf. auch eine Netzerweiterung stattfinden.

Es wurde darauf hingewiesen, dass es wichtig sei, die Bevölkerung in diesem Wachstumsprozess mitzunehmen. Es müsse eine öffentliche Debatte um den Charakter und den Wert von Freiräumen in der Stadt geführt werden – ohne dem Konflikt aus dem Weg zu gehen, Gewohntes und lieb gewordenes auch zu hinterfragen.

Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Bedingungen (Resilienz)

Die Erfahrungen der letzten Jahrzehnte zeigen, wie schwer künftige Entwicklungen und Anforderungen vorhersehbar sind. Im INSEK soll daher auch in Varianten/Szenarien gedacht werden, um verschiedene Reaktionsvarianten aufzuzeigen. Diese Varianten sollten die ganze Bandbreite denkbarer Entwicklungsszenarien umfassen. In der Konsequenz müssen aber pragmatische Entscheidungen getroffen werden.

Andererseits müssen auch für vorhersehbare Veränderungen in den Anforderungen bereits Reaktionsmöglichkeiten bedacht und eingeplant werden - beispielsweise im Bereich der sozialen Infrastruktur. Dabei ist abzuwägen zwischen den Kosten für eine erhöhte Flexibilität und den Kosten für einen ggf. nötigen Umbau oder Umnutzung.

Aber auch in allen anderen Bereichen der Stadt (technische Infrastruktur, Wohnen, Freiraumgestaltung, Kultur u.a.) muss der Aspekt der Anpassungsfähigkeit – in Abhängigkeit und Abwägung zum dafür erforderlichen Aufwand – betrachtet und abgewogen werden.

Entwicklung von Stadtrand, Umland und Region

Aber auch in allen anderen Bereichen der Stadt (technische Infrastruktur, Wohnen, Freiraumgestaltung, Kultur u.a.) muss der Aspekt der Anpassungsfähigkeit – in Abhängigkeit und Abwägung zum dafür erforderlichen Aufwand – betrachtet und abgewogen werden.

Bezüglich der Ortsteile des Stadtrandes wird von einigen kritisiert, dass die Aufmerksamkeit der Stadt zu stark nur auf den inneren Stadtgebieten lag. Gerade weil die randlichen Ortsteile im Zuge des Wachstumsprozesses der Gesamtstadt auch eine aktive Rolle

„Der Platz in der Stadt wird immer knapper werden. Das heißt, wir müssen uns auch wieder stärker am Stadtrand entwickeln, aber wir müssen dabei ein homogenes Stadtbild, eine geschlossenen Stadtstruktur im Ganzen erhalten.“

Flächenhaftes Wachstum der Stadt entlang der Achsen des schienengebundenen Nahverkehrs

Kosten und Nutzen weitgehender Flexibilität abwägen

„Wir müssen die Umlandgemeinden als Partner einbeziehen, Das regionale Denken ist neben dem integrierten Denken dringend erforderlich.“

spielen werden, müssen sie wieder stärker beachtet werden (siehe auch Handeln der Stadt außerhalb der Schwerpunkträume).

Für die Zusammenarbeit mit den Umlandkommunen gibt es bereits eine gute Praxis (Grüner Ring, Nordraumentwicklung). Es besteht aber die Anforderung, dies auf alle Fachbereiche auszudehnen und eine durch persönliche Kontakte getragene Zusammenarbeit auf Augenhöhe als Standard für alle Themen zu etablieren.

Aus der Verwaltung heraus wird ein Forum zum Thema Stadtumlandentwicklung auf Bürgermeisterebene vorgeschlagen, um ein konsistenteres Auftreten der Stadt nach außen zu ermöglichen. Der Rückfluss der Kommunikationsergebnisse muss dabei sichergestellt werden. Darüber sei eine transparentere Kommunikation zwischen der Verwaltung und den Ortschaftsräten erforderlich.

Eine besondere Herausforderung für die Stadt wird die stärkere Zusammenarbeit in der Region sein. Hierbei soll auch geprüft werden, bei welchen Themen oder Anforderungen eine arbeitsteilige Entwicklung angestrebt werden kann, sowohl um die Stadt zu entlasten, als auch um die Kommunen in der Region und damit die Region als Ganzes zu stärken. Dabei wurde auch auf den weiteren Ausbau des schienengebundenen ÖPNV hingewiesen.

Entwicklung der Vielfalt / Integration / Inklusion

Die Herausforderung der Integration von Migranten wird von allen Beteiligten als eine der ganz großen Herausforderungen der nächsten Jahre bewertet. Die aktuelle Zuwanderung von Flüchtlingen spielt dabei in der Diskussion eine dominierende Rolle. Allerdings war das Thema auch schon vorher sehr relevant.

Insgesamt sehen die meisten Gesprächspartner in dem starken Flüchtlingszuzug vor allem Chancen, insbesondere für die Wirtschaftsentwicklung. Es wird jedoch auch vor einer Konkurrenz zu sozial schwachen auf dem Arbeitsmarkt und insbesondere auch künftig auf dem Wohnungsmarkt gewarnt.

Leipzig wird von einigen Gesprächspartnern eine fehlende Internationalität bescheinigt. Gleichzeitig wird aber die Erwartung ausgedrückt, dass die aktuelle Zuwanderung Leipzig spürbar und dauerhaft verändern wird. Von der Verwaltung und den städtischen Unternehmen wird ein deutlicher Ausbau der interkulturellen Kompetenz erwartet. Gleiches gilt für die Stadtgesellschaft als Ganzes. Vereine, die interkulturelle Vielfalt leben und unterstützen, sollten stärker gefördert werden.

Der weitergehende Anspruch der Inklusion wurde in den Expertengesprächen kaum als Thema angesprochen, wird aber innerhalb der Verwaltung bereits mit hoher Priorität bearbeitet. Die Herausforderung liegt insbesondere in der breiten Prüfung aller Fachthemen auf die Relevanz zu Inklusionsanforderungen. Aus der Verwaltung heraus wird vorgeschlagen, dass Inklusion zu einem Bekenntnis der Verwaltung und der Stadtgesellschaft werden soll. Hierzu sei ein breit angelegter Sensibilisierungsprozess erforderlich.

Dämpfung der Segregation und Milderung ihrer Auswirkungen

Es wird allgemein anerkannt, dass sich soziale Segregation nicht vollkommen vermeiden lässt. Um so wichtiger ist es, Segregationsprozesse zu dämpfen und ihre Auswirkungen zu begrenzen. Dies war bereits einer der wichtigsten Erfolge des bisherigen

Stadtrand, Umland und Region stärker in den Blick nehmen

„Die Stadt sollte unbedingt die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den umliegenden Gemeinden verstärken, z.B. bei der Gewerbeflächenausweisung. Solche Abstimmungen müssen regelmäßig laufen, nicht nur bei akutem Entscheidungsbedarf.“

Chancen der nutzen - Integration aktiv gestalten

„Leipzig ist zu wenig international. Man lebt hier doch sehr in seinen eingekesselten Kreisen. In anderen großen Städten ist die kulturelle Mischung Usus.“

Stadtentwicklungskonzeptes. Es bleibt aber eine ständige Herausforderung, dies auch unter den künftigen Bedingungen der Stadtentwicklung weiter zu führen.

Dabei wird unter sozialer Entmischung alles verstanden, was zu einseitigen Sozialstrukturen in den Stadtteilen führen kann (Einkommen, Alter, kulturelle Vielfalt,...) Ein Teilziel dabei wäre, Räume mit deutlicher sozialer Entmischung sehr klein zu halten.

Es wird auch auf den Zusammenhang zwischen Segregation und Chancengerechtigkeit hingewiesen:

Im Verwaltungsworkshop wurde darauf hingewiesen, dass zur Dämpfung von Segregation ein kontinuierliches Berichtswesen mit der Interpretation sich verändernder soziodemografischer Indikatoren erforderlich ist. Außerdem sei die Benennung von Verantwortlichkeiten bzw. die transparente Kommunikation eines Ansprechpartners in den betreffenden Fachbereichen notwendig.

Verbesserung der Chancengerechtigkeit

Grundsätzliches Ziel ist die Kompensation von Ungleichheiten (z.B. Erleichterung von Zugängen bzw. Übergängen in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Arbeit und Kultur unabhängig von der sozialen Herkunft). Da die Finanzmittel begrenzt sind, dient die Sozialraumanalyse dem effizienten Mitteleinsatz für die Umsetzung von Maßnahmen an dringendst benötigter Stelle. Hierfür wird aus der Verwaltung heraus eine auf Sozialraumindikatoren gestützte Budgetierung vorgeschlagen, mit der die erforderlichen Schwerpunkte gesetzt werden können. Dazu ist eine transparente Ableitung und Begründung erforderlich.

Auch in diesem Kontext wird auf den Bedarf einer kleinräumigen Berichterstattung verwiesen, die fachübergreifend erarbeitet werden müsste.

In den Expertengesprächen wurde mehr Chancengerechtigkeit insbesondere im Kontext mit Bildung angemahnt. Hier wird auf die mangelnde Eignung des Schulsystems hingewiesen, aber auch auf die mangelnde Unterstützung durch Aktivitäten der Jugendhilfe. Hierbei wird eine stärkere Erfolgskontrolle und eine stärkere Abhängigkeit finanzieller Unterstützung von inhaltlichen Erfolgen angemahnt.

Nicht zuletzt nimmt die Stadt aber auch über den Schulbau Einfluss auf die Chancengerechtigkeit:

Demografischer Wandel

Die Stadt Leipzig steht in den kommenden Jahren voraussichtlich vor zwei großen demografischen Trends:

- der weiteren Zunahme von Kindern sowie
- der weiteren Zunahme von Senioren, insbesondere von Hochbetagten

Allerdings vollziehen sich diese Prozesse innerhalb des Stadtgebietes sehr ungleichmäßig. Alle städtischen Planungen müssen dies berücksichtigen. Daher ist ein kleinräumiges Sozialraummonitoring erforderlich, bei dem sich andeutende Veränderungen rechtzeitig an alle Fachbereiche kommuniziert werden müssen.

Kurs halten - soziale Segregation weiter dämpfen

„Die Vielfalt in den Stadtteilen hat einen ausgleichenden Effekt für individuelle Benachteiligungen. Dazu müssen auch fortlaufend Angebote für Kinder unterbreitet werden, die nicht privilegiert sind.“

„Auch in der Frage, wo neue Schulen gebaut werden und über eine attraktive Gestaltung von Schulen nimmt die Stadt Einfluss auf den Bildungserfolg der Schüler.“

demografischer Wandel: mehr Kinder UND mehr Senioren

Gesundheit

In der Stadt Leipzig wurde in den letzten Jahren bereits ein umfassenderes Verständnis des Gesundheitsbegriffes im Sinne einer allgemeinen Wohlbefindens und einer gesunden Entwicklung etabliert. Über die Mitarbeit im Gesunde-Städte-Netzwerk wurde in Leipzig eine fachübergreifende Verankerung der Gesundheitsförderung in vielen Fachbereichen begonnen. Mit Projekten in ausgewählten Schwerpunkträumen (Grünau, Leipziger Osten) wurden hierbei in Zusammenarbeit mit Krankenkassen auch Praxiserfahrungen gesammelt.

Das Thema Gesundheit soll auch weiterhin als eine fachübergreifende Herausforderung verstanden und in den unterschiedlichen Kontexten berücksichtigt werden.

Digitalisierung der Gesellschaft

Herausforderungen und Chancen werden in der zunehmenden Digitalisierung der Gesellschaft und aller relevanten Prozesse gesehen. Dies soll durch alle Fachbereiche geprüft und in den jeweiligen Umsetzungskontext einbezogen werden. Dies schließt auch eine kritische Reflexion der Möglichkeiten im Sinne der Verbesserung der Lebensqualität ein.

Die Unterstützung der Entwicklung eines überall verfügbaren leistungsfähigen Breitbandnetzes ist dabei eine zu beachtende infrastrukturelle Voraussetzung.

Erhalt der finanziellen Leistungsfähigkeit

Der Erhalt der finanziellen Leistungsfähigkeit der Stadt erfordert, jegliches Handeln der Stadt daraufhin zu überprüfen, inwieweit es direkt oder indirekt dazu beiträgt, Einnahmen (insbesondere Gewerbesteuer) zu erzielen. Andererseits besteht die Anforderung, die Ausgaben noch stärker unter einen Ziel- und Leistungsbezug zu stellen und eine entsprechende Priorisierung abzuleiten.

Im Verwaltungsworkshop wurde kritisiert, dass erforderliche Abstimmungsprozesse in den bestehenden Entscheidungsstrukturen zu lange dauern, sich überlagern und nicht effizient seien. Die aktuell diskutierten Überlegungen zur Einführung einer strategischen Gesamtsteuerung in der Stadt sollen helfen, dies auf der operationellen Ebene zu berücksichtigen.

Bestandspflege / Werterhalt

In mehreren Fachworkshops wurde angesprochen, dass es ein Missverhältnis zwischen dem Ressourceneinsatz für Neubau und Bestands- und Werterhalt gebe. Es wurde interpretiert, dass der Werterhalt keine ausreichende Lobby in der Stadt habe und dies sukzessive zum Substanzverzehr des Anlagevermögens der Stadt führe. Seitens der Gesprächspartner aus der Verwaltungsspitze wurde dieser Eindruck nicht bestätigt. Das Thema sollte aber als Prüffrage in der weiteren Bearbeitung des INSEK berücksichtigt werden.

Gesundheit – ein Thema für alle Fachbereiche

Ausgaben stärker an Zielen und Leistungen messen

Substanzverzehr des Anlagevermögens bremsen

Generelle Empfehlungen zur Bearbeitung der fachübergreifenden Herausforderungen

Im abschließenden Verwaltungsworkshop wurde vorgeschlagen, zu jeder der fachübergreifenden Herausforderung eine Anforderungs- bzw. Prüfliste zu erarbeiten, die für die Entwicklung der Fachteile zur Verfügung gestellt werden kann. Hierzu sollten kleine, prozessbegleitende interdisziplinäre Gruppen gebildet werden.

Es sollte nicht zu einer Doppelbelastung von Mitarbeitern für die Mitwirkung bei der Erarbeitung von Fachteilen und die Sicherstellung der Berücksichtigung fachübergreifender Herausforderungen kommen.

Empfehlungen zur Bearbeitung der Fachthemen

Wohnen

Während in den 2000er Jahren die Wohnraumversorgung in der Stadt Leipzig aufgrund des vorangegangenen Schrumpfungs- und Sanierungsprozesses das am komfortabelsten gelöste Thema überhaupt war, stellen sich mit dem aktuellen Wachstumsprozess neue Herausforderungen. Obwohl das Wohnungspolitische Konzept der Stadt Leipzig gerade erst beschlossen wurde, wird von einigen Gesprächspartnern betont, dass die Herausforderungen für die künftige Lösung der Wohnungsfrage mit dem Beschluss des Konzeptes noch nicht gelöst wurden. Das wichtigste Ziel besteht darin, eine Quantität der Bautätigkeit zu initiieren, die ein jederzeit ausreichendes Wohnungsangebot absichert, so dass die Preisentwicklung in vertraglichen Grenzen gehalten werden kann.

Es wurde sogar angeregt, mehr Bauland marktfähig zu machen, als möglicherweise benötigt werde, um dämpfend auf die Baulandpreise zu wirken.

Dabei unterschieden sich die Vorstellungen darüber, wo vorrangig gebaut werden soll, sehr stark. Während einige Gesprächspartner die Notwendigkeit sehen, jetzt verstärkt neue Baugebiete am Stadtrand vorzubereiten, sehen andere ausreichend Potenzial in der innerstädtischen Verdichtung.

Auch zur Rolle der Bauträger werden unterschiedliche Vorstellungen geäußert. Während einige Gesprächspartner die Lösung fast ausschließlich darin sehen, den ordnungspolitischen Rahmen für die Aktivierung der Privatwirtschaft bereitzustellen, sehen andere mehr Verantwortung bei öffentlichen oder genossenschaftlichen Bauträgern, um möglichst in großem Umfang preiswerten Wohnraum schaffen zu können. Die LWB sieht ihre Priorität für die nächsten Jahre jedoch vorrangig in der Sanierung des bisher unsanierten Bestands an Plattenbauten.

Dazu wird von anderer Seite angeregt, die städtische Wohnungsbaugesellschaft zusätzlich mit kommunalen Investitionsmitteln auszustatten, damit in Größenordnungen Neubautätigkeit möglich wird – oder hierfür andere Finanzierungsquellen aus der Stadtgesellschaft, ggf. in Verbindung mit anders konstruierten Bauträgern zu erschließen. Hierzu wird auch die Unterstützung von Sozialem Wohnungsbau durch den Freistaat Sachsen gefordert.

Aus Sicht der Verwaltung geht es im INSEK zunächst darum, die mit dem wohnungspolitischen Konzept beschlossenen Strategien räumlich zu konkretisieren. Soweit noch möglich, sollte die städtische Liegenschaftspolitik auch in den Dienst der sozialverträglichen Wohnraumversorgung gestellt werden. Dazu wird auch die Einrichtung einer ämter- und institutionenübergreifenden Arbeitsstruktur empfohlen.

Wohnungsmarkt wieder ankurbeln

„Wir müssen mit allen Mitteln, die wir haben, den privaten Wohnungsbau fördern. ...Wir müssen Masse schaffen, das entspannt den Wohnungsmarkt.“

Wo soll und kann gebaut werden?

„Noch verfügbare Flächen gäbe es in den randnahen Stadtteilen, deren Entwicklung jahrelang vernachlässigt wurde. Ausschließlich durch reine Verdichtung ist der benötigte Wohnraum nicht bereitstellbar.“

„Wir müssen...das Bauen auf der grünen Wiese verzögern, um die innerstädtischen Standorte ins Laufen bringen. Das Bauen am Stadtrand ist am Ende viel teurer.“

Bezüglich der Modernisierung des vorhandenen Wohnungsbestands und der Anpassung an künftige Anforderungen sollte insbesondere der Gebäudebestand aus der Zeit der 50er und 60er Jahre künftig stärker beachtet werden.

Für den Bereich Denkmalschutz hat die Marktsituation der letzten Jahre zu einer ausreichenden Berücksichtigung der fachlichen Belange beigetragen. Das Thema sollte künftig innerhalb des Fachteils Wohnen weiter verfolgt werden.

Wirtschaft & Arbeit

Die Entwicklung der lokalen Wirtschaft ist in den Expertengesprächen deutlich stärker und akzentuierter angesprochen worden, als in den Verwaltungsworkshops. Es wurde sogar davon gesprochen, dass die Verwaltung insgesamt keine unternehmerfreundliche Haltung hat und die finanzielle Rolle der lokalen Wirtschaft für die Stadt nicht ausreichend beachtet wird. Damit ist nicht gemeint, die Interessen der Bürger der Stadt denen der Wirtschaft unterzuordnen, sondern dienstleistungsorientiert und zügig Entscheidungen zu treffen, bei denen die unterschiedlichen fachlichen Anforderungen berücksichtigt und mit einander abgewogen werden.

Es wurde insbesondere angeregt, die innerstädtischen Flächenpotenziale zur Ansiedlung, Erweiterung und Stabilisierung von kleinen und mittleren Unternehmen aktiver zu entwickeln und zu nutzen und dabei – im Rahmen der Möglichkeiten – eine kompaktere und stärker nutzungsgemischte Stadt zu entwickeln.

Sowohl in Expertengesprächen als auch im Verwaltungsworkshop zur Wirtschaft wurde darauf hingewiesen, dass die Entwicklung der Landwirtschaft in der Stadt im INSEK Berücksichtigung finden soll.

Für die weitere Entwicklung des Tourismus sollten die Aussagen im Vergleich zum SEKO deutlich gekürzt und auf die strategisch wichtigen Punkte konzentriert werden. Es wurde der Vorschlag unterbreitet, die Tourismusedwicklung künftig in einem Fachteil Kultur, Sport und Tourismus zu behandeln.

Zur Integration von Langzeitarbeitslosen in den Arbeitsmarkt wurde betont, dass aufgrund der multiplen Vermittlungshemmnisse ein aufeinander aufbauendes Stufensystem der Unterstützung und Integration aufgebaut werden müsste. Hierzu sollten externe Finanzierungsquellen erschlossen werden. Einzelprojekte, die nur bestimmte Etappen dieses Integrationsprozesses bearbeiten und ohne Schnittstellen zu Folgeprozessen enden, seien nicht wirkungsvoll.

Eine in neuem Umfang entstehende Herausforderung wird die Integration von Flüchtlingen in den lokalen Arbeitsmarkt. Hierzu sind Instrumente und Modellprojekte zur Prüfung von Qualifikationen, zu Einstiegsqualifizierungen und den Einstieg fördernden Beschäftigungsmodellen schnell und pragmatisch zu entwickeln, um die Zeiträume zwischen dem Ankommen und dem Berufseinstiegs so kurz wie möglich zu halten.

Mobilität

Das Thema Mobilität ist das am häufigsten angesprochene Thema für die künftigen Herausforderungen in der Stadt. Gleichzeitig gibt es aber auch bei keinem anderen Thema so unterschiedliche Vorstellungen zu den damit verbundenen Zielen und Lösungsansätzen. Dabei wurde betont, dass die weitere Gestaltung der Mobilität in der Stadt vor allem neue, innovative Lösungen erfordert.

**Unternehmer-
freundliche Haltung
entwickeln**

**Langzeitarbeitslose
systematisch in den
Arbeitsmarkt führen**

Durch die Verwaltung wurde eine langfristige, abgestimmte Investitionsplanung aller Akteure angeregt. Insbesondere für alle Magistralen mit Straßenbahngleisen sollten Prioritäten abgestimmt werden, die sowohl die Verkehrsinfrastruktur, die technische Infrastruktur im unterirdischen Bauraum als auch die Zentren- und Magistralenentwicklung und die Wohn- und Aufenthaltsfunktionen einbezieht. Hierzu sollen auch die Fachanalysen und Teilpläne auf gemeinsam nutzbare digitale Zugriffsräume eingestellt und bedarfsweise übereinandergelegt werden können.

In den Expertengesprächen wurde die fehlende Einigkeit nach dem Beschluss zum STEP Verkehr und öffentlicher Raum thematisiert. Von einigen wurde besonders daraus hingewiesen, dass die Belange des Wirtschaftsverkehrs nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Zwar wurde das Bemühen von vielen honoriert, über den Runden Tisch Verkehr eine breite Beteiligung von Interessenvertretern zu ermöglichen. Jedoch scheint das Ergebnis dafür zu sprechen, dass dieser Prozess mit dem Beschluss zum STEP noch nicht zu Ende geführt ist. Wichtige Fragen der Überlagerung mit anderen Fachthemen sollten im Rahmen des INSEK weiter untersucht werden.

Von anderen wird die Notwendigkeit betont, den öffentlichen Nahverkehr in seiner Leistungsfähigkeit weiter zu steigern und die Effektivität so zu erhöhen, dass er im Vergleich zu Verkehrsbetrieben anderer ähnlich großer Städte für den Nutzer nicht deutlich teurer ist.

Das Wachstum der Stadt muss so gestaltet werden, dass auch die Achsen des schienengebundenen Nahverkehrs in der Funktionsdichte gestärkt und effektiver betrieben werden können. Im Zuge der stärkeren regionalen Wechselbeziehungen wurde auf die Notwendigkeit des quantitativen Ausbaus des S-Bahn-Verkehrs hingewiesen.

Die Mehrzahl der Gesprächspartner hat jedoch zum Ausdruck gebracht, dass der von der Stadt eingeschlagene grundsätzliche Kurs der Förderung aller umwelt- und damit auch stadtverträglichen Mobilitätsarten im Verbund richtig sei und auch weiter daran festgehalten werden müsse, wenn man das Verkehrsaufkommen in der wachsenden Stadt bewältigen will.

Energieversorgung und Klimaschutz

Aufgrund des noch vergleichsweise jungen Fachkonzeptes Klimaschutz im SEKo und dem erst vor kurzer Zeit beschlossenen städtischen Klimaschutzprogramm, stand die Weiterentwicklung dieser Themen im Rahmen des INSEK verwaltungsseitig vor allem im Zeichen der Integration der Investitionsstrategien der Stadt gemeinsam mit den städtischen Unternehmen. Hierfür wird eine Arbeits- und Entscheidungsstruktur empfohlen, in der auch andere Unternehmen, Verbände und Initiativen eingebunden werden. Insbesondere durch die städtischen Unternehmen werden innovative Szenarien und die Erarbeitung einer gemeinsam getragenen Zukunftsstrategie eingefordert. Dabei wird eine aktivere Gestaltung der Energiewende auf lokaler Ebene angeregt.

Daneben wird von mehreren Seiten angesprochen, dass das Klimaschutzprogramm der Stadt Leipzig zu wenig zeit-konkrete Aussagen zu Schwerpunktmaßnahmen beinhaltet. Hierzu wird im Rahmen des INSEK eine Klärung erwartet.

Abgestimmte Investitionsplanung für die Magistralen erforderlich

Wirtschaftsverkehr besser berücksichtigen

„Wenn man sich in militanter Art und Weise über Fahrradbügel äußert, dann ist was schief gelaufen....Der Prozess muss weitergeführt werden, bis sich wesentliche Akteure mitgenommen fühlen.“

„Die öffentlichen Verkehrsbetriebe leisten zu wenig für zu viel Geld. Hier muss man über die Effektivität der Strukturen diskutieren. Dabei muss man die LVB auch mit öffentlichen Verkehrsbetrieben anderer Städte vergleichen.“

Energiewende lokal gestalten

„Wir sollten grundsätzlich neu überlegen, wo und wie wir in der Stadt auch dezentral Energie erzeugen können. Wo erzeugen wir künftig Strom und Wärme? Hier brauchen wir einen integrativen Ansatz, eine Urbanisierung der Energiewende.“

Natur & Freiraum

Bei der weiteren Entwicklung des städtischen Freiraums wird vor allem die stärkere Verknüpfung von Themen wie Sport, Freizeitnutzung, Stadtklima und Naturschutz empfohlen. Dabei sollte an die Anforderungen unterschiedlicher Zielgruppen und auf die fußläufige Erreichbarkeit von Angeboten orientiert werden.

Insbesondere beim Thema Freiraum wurde das Problem des ausreichendes Bestandserhalts – insbesondere am Beispiel Spielplätze – angesprochen.

Eine besondere Querbeziehung ergibt sich auch zum Thema der Nachverdichtung. Es wird angeregt, den Nutzen von Schutzgebieten anhand konkreter auf den jeweiligen Raum bezogener Ziele herauszuarbeiten und in geeigneter Form zu kommunizieren, um eine sachgerechte Berücksichtigung in der Auseinandersetzung um Nachverdichtung und Innenentwicklung zu ermöglichen.

**Freiraumentwicklung
versus
Innenentwicklung –
Konflikte transparent
klären**

Stadtklima und Klimaanpassung

Die Themen Stadtklima und Klimaanpassung werden vor allem aus der Verwaltung heraus angesprochen. Dabei ist die zentrale Frage die konkrete Versiegelung der in der Stadt genutzten Fläche. Es werden konzeptionelle Maßnahmen angeregt, um die Überhitzung bestimmter Areale zu verringern und den Wasserabfluss bei Starkregen-Ereignissen zu vermindern. Mit Blick auf die vorhandene Baustruktur und die Infrastruktur wird die Definition räumlicher Prioritäten bei den Vorsorgemaßnahmen empfohlen.

Bildung & Soziales

Die sozialen Themen werden sehr stark durch eine Reihe fachübergreifender Herausforderungen geprägt (Chancengerechtigkeit, Integration/Inklusion, Bremsen der Segregation, Gesundheit, demografischer Wandel und Resilienz). An diesen Herausforderungen muss sowohl die Weiterentwicklung der sozialen und der Bildungsinfrastruktur als auch die soziale Arbeit im weitesten Sinne (inklusive Kinderbetreuung, Jugendhilfe etc.) orientiert werden. Hierbei soll die indikatorengestützte sozialräumliche Planung weitergeführt und mit der Planung finanzieller Ressourcen konsequent verknüpft werden.

In den Expertengesprächen wurde angeregt, dies konsequenter als bisher mit Ziel- und Leistungskriterien zu verknüpfen.

Dabei soll auch geprüft werden, welche Synergien zwischen bestehenden Einrichtungen durch Vernetzung und Zusammenarbeit auch für unterschiedliche Zielgruppen erreicht werden können.

Eine besondere Rolle kommt der Bildungsinfrastruktur zu. Gerade durch den Neubau und die Qualifizierung der Schulstandorte können verschiedene soziale Zielstellungen quasi unter einem Dach realisiert werden: Unterstützung des Bildungserfolgs der Schüler, niedrigschwellige Angebote lebenslangen Lernens u.a.. Hierbei sollten neue Qualitäten fachübergreifender Planungen erreicht werden.

**Sozialindikatoren-
gestützte Planung
finanzieller Ressourcen
beginnen**

„Angebote [hier am Beispiel der Jugendhilfe] werden zu oft nur deshalb gemacht, weil sie schon „immer“ gemacht wurden. Hier müssten stärker Leistungskriterien und Zielindikatoren eingeführt werden.... Daraus müssten die erforderlichen Kapazitäten abgeleitet werden.“

Kultur und Sport

Für kulturelle Einrichtungen wird das Ziel der Vermittlung kultureller Bildung stärker als bisher gefordert. Dabei sind veränderte Anforderungen insbesondere aufgrund der demografischen Entwicklungen (Zunahme von Migranten und von Senioren) in allen Einrichtungen zu berücksichtigen. Insbesondere für die Integration von Migranten sollten die besonderen Chancen der Kultur und des Sports stärker aufgegriffen werden.

Durch die AG INSEK wird angeregt, auf einen separaten Fachteil Sport zu verzichten und das Thema vorrangig in einem Fachteil „Kultur, Sport & Tourismus“ aufzunehmen. Der Bereich des informellen, individuellen Sports im öffentlichen Raum soll im Fachteil Natur & Freiraum berücksichtigt werden.

Wissenschaft und Forschung

Im SEKo gab es ein eigenes Fachkonzept Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Aufgrund der besonderen Bedeutung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen in der Stadt und der Spezifik in der Zusammenarbeit mit Land und Bund soll es auch künftig einen Fachteil Hochschulen und Forschungseinrichtungen geben.

Inhaltliche Struktur des INSEK

Aus den bisher dargestellten Überlegungen resultiert ein Vorschlag für eine Matrix-Struktur des INSEK, die insbesondere hinsichtlich der Gliederung der Fachteile aktuell noch in der Verwaltung abgestimmt wird.

Die Säulen der Matrix bilden Fachteile, die in der Regel aus der Verbindung mehrerer fachlicher Disziplinen und Anforderungen gebildet werden. Dadurch soll bereits auf der Ebene der Fachteile ein Integrationsprozess stattfinden. Die Gliederung der Fachteile befindet sich aktuell noch in verwaltungsinterner Abstimmung.

Quer dazu sollen folgende fachübergreifende Herausforderung auf ihre Relevanz in allen Fachteilen geprüft und entsprechend berücksichtigt werden:

- Umgang mit dem Wachstum der Stadt
- Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Bedingungen (Resilienz)
- Entwicklung des Stadtumlandes und der Region
- Entwicklung der Vielfalt / Integration / Inklusion
- Verbesserung der Chancengerechtigkeit
- Umgang mit sozialer Segregation
- Demographischer Wandel
- Gesundheit
- Digitalisierung der Gesellschaft
- Erhalt der finanziellen Leistungsfähigkeit der Stadt
- Bestandspflege / Werterhalt

Innerhalb der Fachteile soll sich der kleinere Umfang mit der Beschreibung der aktuellen Analyse und ein größerer Teil mit den Zielen, Umsetzungsstrategien und Schwerpunktmaßnahmen beschäftigen. Die Fachteile sollen im Ganzen so kompakt, konkret und übersichtlich strukturiert sein, dass sie in der Erfolgskontrolle und der Umsetzungssteuerung gut zu handhaben sind und darüber hinaus einladen, den fachübergreifenden Informationsaustausch zu unterstützen.

**Matrixstruktur zwischen
Fachteilen und
fachübergreifenden
Herausforderungen
aufbauen**

3.3 Räumliche Schwerpunktsetzungen

Künftige Rolle der räumlichen Schwerpunkte

Prinzip der Schwerpunktsetzungen allgemein bestätigt

Sowohl in den Workshops mit der Verwaltung als auch in den Expertengesprächen wurde das grundsätzliche Prinzip der Schwerpunktsetzungen allgemein bestätigt – allerdings mit einer Einschränkung, insbesondere aus den Reihen der Stadtratsfraktionen: Die Zustimmung für eine konsequente Umsetzung von räumlichen Schwerpunktsetzungen hängt eng damit zusammen, dass man erkennt, dass sich die Stadtverwaltung auch um den Rest ihres Stadtgebietes in angemessener Form und Umfang kümmert.

Hinsichtlich der roten/grünen Schwerpunktbereiche wurde mehrheitlich grundsätzlich begrüßt, dass die Stadt ihre Stärken und speziellen Profile zum Wohl der gesamtstädtischen Entwicklung weiter ausbauen will.

**Räumliche
Schwerpunkte setzen –
aber dabei alle
mitnehmen**

Strategische Schwerpunkträume

Die strategischen Schwerpunkträume sollten auch weiterhin anhand von bedeutenden und den Raum beherrschenden Themen festgelegt werden. Dabei ist die zu erwartende Entwicklungsdynamik zu berücksichtigen. Wichtige Entwicklungsthemen sind dabei z.B. Wirtschaftsentwicklung, Wissenschaft, Freiraum, Wohnen oder Zuwanderung/Integration. In einigen Gesprächen wurde aber auch darauf eingegangen, dass die inhaltliche Ausrichtung der jeweiligen Gebietsentwicklung in der Umsetzung stärker als bisher fachübergreifend stattfinden sollte (insbesondere am Beispiel des Nordraums).

**Strategische
Schwerpunkträume
anhand bestimmender
Themen entwickeln**

Aus benachteiligten Räumen können auch strategische Chancenräume werden

Das Feststellen einer positiven Entwicklung von bisherigen Räumen mit besonderem Unterstützungsbedarf muss nicht ein Verzicht auf Schwerpunktsetzung bedeuten. Es sollte geprüft werden, ob sich daraus besondere Chancen und Potenziale für die gesamtstädtische Entwicklung ableiten lassen. So könnte beispielsweise der Leipziger Westen hinsichtlich seiner Bedeutung für die Kultur- und Kreativwirtschaft zu einem strategischen Schwerpunktraum weiterentwickelt werden.

Räume mit besonderem Unterstützungsbedarf

Unter den befragten Experten besteht allgemein Einigkeit darüber, dass es in der Stadt Räume gibt, die einen besonderen Unterstützungsbedarf für die weitere Entwicklung haben. Bei den Entwicklungsstrategien soll aber stärker als bisher auf die spezifischen Chancen dieser Räume für die Gesamtstadt fokussiert werden. Die Vielfalt der Gebiete muss sich dabei in spezifischen Strategien widerspiegeln. So besteht beispielsweise für den Leipziger Osten eine besondere Leistung darin, ein Ankommensstadtteil für Migranten in Leipzig zu sein. Ziel der Strategie ist es dabei jedoch ausdrücklich nicht, diese Spezifik noch stärker und extremer auszuprägen (eine gewisse Eigendynamik findet hier ohnehin statt), sondern den Nutzen, den die Gesamtstadt davon hat durch eine adäquate Ausstattung mit den dafür erforderlichen Ressourcen (z.B. in Kitas, Schulen, Spracherwerb für Erwachsene u.a.) zu honorieren.

**Räume mit besonderem
Unterstützungsbedarf
stärker auf ihre
Entwicklungschance
ausrichten**

Die Stadt muss besonders darauf achten, dass aus einem solchen Leistungsverhältnis keine Stigmatisierung erwächst.

Hinweise zur Veränderung von räumlichen Schwerpunkten

Die Definition der Schwerpunktgebiete muss anhand aktueller Daten und Informationen überprüft und neu festgelegt werden. In den Expertengesprächen wurde deutlich, dass es kein allgemein geteiltes Wissen über die besonderen Herausforderungen und aktuellen Entwicklungen der einzelnen Stadtteile in Leipzig gibt. Entsprechend zurückhaltend und divers waren die Vorschläge für die besondere Beachtungen neuer Räume. Mit Ausnahme der äußeren Georg-Schwarz-Straße wurde kein Bereich außerhalb bisheriger Schwerpunkträume mehr als zweimal in den Gesprächen angesprochen. Es ist daher besonders wichtig, zwei Prinzipien für des Monitorings in der Stadt kontinuierlich anzuwenden:

- eine fortlaufende kleinräumige Betrachtung von Sozialraumindikatoren
- eine regelmäßige Befragung bzw., Erfassung von Hinweisen und Wahrnehmungen von lokalen Akteuren aus den betreffenden Gebieten.

Aus den bisherigen Analysen wird sehr deutlich, dass sich die Stadt in den nächsten Jahren stärker mit dem Ortsteil Paunsdorf beschäftigen muss. Ob darüber hinaus weitere Bereich stärker in den Fokus rücken sollen, bedarf einer genaueren Analyse.

Für Grünau und Schönefeld wird von einer Fortschreibung der bestehenden Grenzen ausgegangen. Für den Leipziger Osten ist eine Herausnahme gut entwickelter Bereiche in Reudnitz und Neuschönefeld möglich.

Es wird in einigen Gesprächen dringend empfohlen, die harte Grenze von Fördergebieten im praktizierten Entwicklungsmanagement möglichst weich und raumübergreifend zu gestalten. Gerade die Verbindungen zu den benachbarten Gebieten sollten gestärkt und positive Ausstrahlungswirkungen erreicht werden. Dies betrifft insbesondere die Anbindung von Grünau an den Leipziger Westen, aber auch Wechselwirkungen in allen anderen Gebieten.

Umgang mit den Räumen außerhalb der Schwerpunktgebiete

Die Akzeptanz für Schwerpunkträume steht und fällt auch mit dem Gefühl, dass kein Stadtgebiet grundsätzlich „vergessen“ wird. Dabei ist es auch wichtig, festzuhalten, dass gesamtstädtische Ziele und Qualitätsanforderungen für alle Bereiche gelten. Räumliche Schwerpunkte zu setzen, bedeutet, über den flächendeckenden Mindeststandards hinaus Entwicklungsschwerpunkte zu setzen. Für alle Gebiete außerhalb der Schwerpunkträume muss erkennbar werden, was die Stadt hier zur weiteren Entwicklung unternimmt. Dies wurde insbesondere von Vertretern der Stadtratsfraktionen, aber auch von einigen anderen Gesprächspartnern betont.

Um bei begrenztem Budget möglichst sinnvolle Maßnahmen umsetzen zu können, sollten die Maßnahmen eng mit der Bevölkerung und lokalen Akteuren abgestimmt werden – gerade weil die meisten Fachämter nicht so oft vor Ort präsent sein können, um die konkreten, auch kleinteiligen Bedarfe immer kennen zu können.

Darüber hinaus muss auch gerade in diesen Gebieten eine gute Kommunikationsarbeit stattfinden, um die laufenden Aktivitäten der Stadt vor Ort bewusst zu machen.

Möglicherweise wird auch eine Kategorie „Räume unter Beobachtung“ o.ä. für Räume benötigt, deren Entwicklungsrichtung noch unklar ist. Dies würde ein Signal dafür setzen, dass hier eine besonders aufmerksame Entwicklungsbeobachtung stattfinden muss. Eine laufende kleinräumige Entwicklungsbeobachtung sollte jedoch generell Standard sein.

Grenzen der Schwerpunkträume flexibel handhaben – Verbindungen und Ausstrahlung stärken

Erkennbare Maßnahmen in allen Gebieten umsetzen

„Man braucht auch kleine, zielorientierte Maßnahmen ohne übergeordnete Gebietskulisse – kleine Pflänzchen. Das muss stadtweit möglich sein.“

Bedarf durch Kommunikation vor Ort klären

„Man braucht immer Leute vor Ort, die im Gebiet „das Thermometer rein halten“ und konkrete Probleme und Stimmungen aufnehmen.“

Vorschläge zur Weiterentwicklung der Arbeitsweisen in den Schwerpunkträumen

Es wurde in den Workshops aber auch in den Expertengesprächen deutlich artikuliert, dass eine Raumentwicklung ohne raumbezogene Managementstruktur keine ausreichenden Fortschritte erreichen kann. Für alle Schwerpunkgebiete, in denen die Stadt fachübergreifend Maßnahmen initiieren oder koordinieren will, ist ein **Gebietsmanagement erforderlich** – auch wenn hierfür keine Förderkulisse zur Verfügung steht. Der Umfang dieser Managementfunktion muss für jeden Raum in einem Kompromiss zwischen Anforderungen und Möglichkeiten austariert werden.

Auch für alle Bereiche außerhalb der Schwerpunkträume wird für die **fachübergreifende Koordinierung** eine **gebietsverantwortliche Person** empfohlen, auch wenn diese Koordinierungsaufgabe nur einen kleinen Teil der jeweiligen Stellenbeschreibung ausmacht. Diese Person sollte auch als Ansprechpartner für lokale Akteure für Fragen der Stadtteilentwicklung zur Verfügung stehen.

Daneben ist die für die Verbesserung der fachübergreifenden Zusammenarbeit in den Schwerpunkträumen jeweils eine Koordinierungsrunde in einem Kernteam sinnvoll. Dabei sollte je nach den spezifischen inhaltlichen Herausforderungen des Gebietes festgelegt werden, welche Fachämtern bezogen auf den konkreten Raum zu diesem Kernteam gehören sollten.

Für die gebietsbezogenen Handlungskonzepte trifft ebenso wie für die stadtweiten Ziele und Maßnahmen zu, dass eine enge Verzahnung zwischen der inhaltlichen Maßnahmenplanung und der Finanzplanung der Gesamtstadt durchgeführt werden muss.

Die Grenzen und inhaltlichen Profile der Schwerpunkträume sollten mit der regelmäßigen INSEK-Evaluierung mit überprüft und bei Bedarf auch in Abstimmung mit dem Stadtrat angepasst werden.

3.4 Hinweise zur Prozessgestaltung

Offenere Informationszugänge schaffen

Es wurde der Bedarf artikuliert, dass eine Weiterentwicklung einer digitalen Datenbasis innerhalb der Stadtverwaltung erforderlich ist, auf die alle Fachbereiche Zugriff haben und dort – für alle anderen Fachbereiche nutzbar – alle relevanten Daten, Analysen, Konzepte, Planungen, etc. eingestellt werden. Alle räumlich darstellbaren Informationen sollten in Verbindung mit der digitalen Stadtkarte eingestellt werden können. Die Nutzung sollte auf die planenden Mitarbeiter in den städtischen Unternehmen ausgedehnt werden.

Hinweise zur Wirkungskontrolle und Fortschreibung

Insbesondere von den externen Experten wurde empfohlen, dass das INSEK – wenn es denn ernst genommen werden soll – in kurzen Abständen, z.B. jährlich evaluiert wird. Damit ist jedoch kein aufwändiges Verfahren gemeint, sondern eine pragmatische, immer wieder nutzbare in der Form, bei der man sich auf die wichtigen Ziele und Indikatoren konzentriert. Für die wichtigen Zielbereiche sollten dabei auch Prognosen der erwarteten weiteren Entwicklung dargestellt werden.

Gebietskoordinatoren für alle Stadträume sinnvoll

„Die Struktur der Vor-Ort-Kümmerer muss unbedingt ausgebaut werden. Man braucht ein integrierendes Instrument wie Quartiersmanagement in allen Stadtteilen. Dazu ist eine Umverteilung von Ressourcen und Personal in der Verwaltung erforderlich.“

Größtmögliche Offenheit bei gemeinsamer Nutzung von Daten und Informationen

„Wichtiger als genauer Analysen ist die grobe Kurssetzung. Hierfür reichen oft einfache Methoden der Analyse. Die Verwaltung tendiert nur oft dazu so etwas entweder perfekt oder gar nicht machen zu wollen.“

Als Voraussetzung wird empfohlen, eine überschaubare Anzahl konkreter, mess- oder überprüfbarer Ziele auszuwählen, auf die sich der Kern der jährlichen Evaluierung bezieht. Darüber hinaus können Themen anhand aktueller Entwicklungen und Anforderungen ergänzt werden.

Es wurde auch empfohlen, lokale Akteure und Experten regelmäßig zu befragen, um Hinweise insbesondere auch für die weniger gut messbaren Zielbereiche zu erhalten.

Der jährliche Umsetzungsbericht sollte in einer überschaubaren, verständlichen Form aufbereitet und dem Stadtrat zur Diskussion übermittelt werden. Dies ist ein regelmäßiger Anlass, um Korrekturen oder Fortschreibungen einzupflegen und über einen Update-Beschluss verbindlich zu machen.

Darüber hinaus sollte der Umsetzungsbericht in geeigneter Form veröffentlicht werden, um den INSEK-Prozess transparent zu machen.

**Umsetzungsbericht –
Konsequenzen offen
diskutieren und Update
für INSEK beschließen**

Hinweise zur Weiterentwicklung von Arbeitsweisen und Arbeitsstrukturen

Fachübergreifendes Arbeiten stärken

In vielen Gesprächen mit externen Experten wurden Ideen zur Verbesserung des fachübergreifenden Arbeitens in der Verwaltung geäußert. Mit Abstand am häufigsten wurde dabei vorgeschlagen, fachübergreifende Arbeits- oder Projektgruppen zu komplexen Projekten oder fachübergreifenden Herausforderungen zu bilden, die eine definierte Leitung haben. Diese Arbeitsstrukturen lägen quer zur säulenförmigen Fachhierarchie und würden in Zusammenhang mit dieser eine Matrixstruktur ergeben.

Dabei wurde auf die Notwendigkeit einer fachlichen Leitung solcher quer liegenden Arbeitsstrukturen hingewiesen.

Aus der Verwaltung heraus kam der Vorschlag, fachübergreifendes Arbeiten durch ein Bonus-Malus-System anzuregen. Die aktive Mitwirkung bei fachübergreifend zu bearbeitenden Themen sollte zu mehr Ressourcensicherheit für die in eigener Verantwortung durchzuführenden Maßnahmen führen. Umgekehrt sollte eine unzureichende rechtzeitige Mitwirkung gegenteilige Folgen haben.

Bezogen auf stadträumliche Arbeit wurde empfohlen, fachliche-inhaltlich größere Verantwortungsbereiche zu bilden, um gleichzeitig die räumliche Arbeitsteilung besser zu ermöglichen. Damit würde die fachübergreifende Arbeit auf räumlicher Ebene erleichtert. Mindestens sollte die Stadt ihre räumlichen Strukturen so gestalten, dass sie auf- und ineinander passen.

**fachübergreifende
Arbeits- und
Projektgruppen bilden**

**fachübergreifende
Kooperationsbereit-
schaft belohnen**

Den Weg für Kreativität frei machen

Von einigen Gesprächspartnern wurde die Idee geäußert, kreative planerische bzw. Projektmanagementprozesse stärker innerhalb der Verwaltungsgliederung zu bündeln, um Hemmnisse für prozesshaftes, kreatives Arbeiten abzubauen. Generell sollte die Haltung gestärkt werden, Entwicklungsprozesse in der Stadt entsprechend der im INSEK zu vereinbarenden Ziele aktiv gestalten zu wollen und strukturelle Hemmnisse hierfür abzubauen.

„Die Stadt sollte unbedingt mehr ein Gestalter als ein Verwalter der Entwicklung sein. Sie versteht sich aber selbst zu sehr nur als Verwalter.“

Stärkung von Entscheidungsfreudigkeit

Von vielen Gesprächspartnern wird ein allgemeiner Trend zu einer immer stärkeren Absicherung des Verwaltungshandeln wahrgenommen, der auf Kosten der schnellen Reaktionsfähigkeit geht. Das immer stärker raumgreifende Bedürfnis zur Fehlervermeidung führt tendenziell zur Lähmung des Verwaltungshandelns. Es wird empfohlen, wieder eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit zu stärken. Den Mitarbeitern in der Verwaltung sollte vermittelt werden, dass es besser ist, rasch und pragmatisch zu handeln, auch wenn dabei Fehler nicht ausgeschlossen werden können. Wichtig bleibt, Fehler als solche zu erkennen und daraus zu lernen.

Stadt als Moderator in der Stadt

Mehrfach wurde darauf hingewiesen, dass die Stadtverwaltung aktiv als Moderator in der Stadt tätig sein und lokale Akteure vernetzen sollte. Dies korrespondiert mit der Empfehlung zu Gebietskoordinatoren. Es wurde dabei auch angeregt, dass die Stadt aktiver und gewinnender auf die jeweils Handlungsmächtigen in der Stadt zugeht und Win-win-Situationen aufzeigt.

Stärkung der Dienstleistungsorientierung

Von einigen Gesprächspartnern wurde eine mangelnde Dienstleistungsorientierung, insbesondere bezüglich von Unternehmen und Unternehmenden geäußert.

Internes Vorschlagswesen

Es wurde vorgeschlagen, dass in der Stadtverwaltung ein internes Belohnungssystem für Verbesserungsvorschläge eingeführt wird. Die Mitarbeiter sollten sich nicht als Bittsteller fühlen, wenn sie Optimierungsvorschläge machen.

Personalentwicklung

Es wird mehrfach festgestellt, dass auch die Stadtverwaltung in der wachsenden Stadt mit den wachsenden Anforderungen mitwachsen muss – sowohl quantitativ als auch qualitativ. Dazu gehört auch, sich auf die sich verändernden Anforderungen laufend einzustellen (Dienstleistungsorientierung, Management- und Moderationskompetenzen, interkulturelle Kompetenzen, Digitalisierung,...).

Dabei wird auch erwartet, dass sich die Verwaltung an guten Praxisbeispielen in anderen Städten orientiert und Anregungen importiert. Hierzu sollten die Mitarbeiter ermutigt, aber auch angestoßen werden.

Es wurde aber auch die Sorge ausgesprochen, dass es der Verwaltung im Augenblick nicht gelingt, die hierfür besten Menschen für die Übernahme von Verantwortung im öffentlichen Dienst anzusprechen. Da wo kein ausreichender Ausbau entsprechender Kompetenzen kurzfristig möglich ist, sollten die Leistungen teilweise auch durch Outsourcen erbracht werden.

(von außen): „Es müsste auch stärker ein Klima der Kreativität zugelassen werden. Man muss dabei auch Fehler zulassen, wenn man daraus lernt. Lieber etwas tun und Fehler einkalkulieren, als nichts zu tun aus Angst vor Fehlern.“

(aus der Verwaltung): „Aktuell gilt die Haltung, dass ich mir sicher sein muss, nichts Falsches zu machen. Mit der Absicherung, dass ich 100%ig das Richtige mache, kann ich allerdings sehr viel Zeit verlieren.“

„Die Stadtverwaltung hat noch nicht verstanden, wer sie bezahlt. Sie müsste stärker eine Dienstleisterrolle einnehmen. Alle Mitarbeiter der Stadtverwaltung sollten einmal ein vierwöchiges Praktikum in Unternehmen machen, die um ihre Kunden ringen müssen.“

Stadtverwaltung muss mit den Anforderungen mitwachsen

Einbeziehung externer Akteure in den Planungs- und Fortschreibungsprozess

Beteiligung des Stadtrates

Von Stadträten wird der Wunsch geäußert, **deutlich intensiver** als seinerzeit bei der SEKo Erarbeitung in die Planung **einbezogen** zu werden. Dies sollte ausdrücklich auch über den Fachausschuss Stadtentwicklung und Bau hinausgehen. Es wird auch gewünscht, Konflikte oder offene Fragen aktiv von der Verwaltung kommuniziert zu bekommen, um an der Problemlösung mitwirken zu können.

Auch seitens der Verwaltungsspitze wurde teilweise der Wunsch geäußert, dass der Stadtrat den INSEK-Prozess stärker aufgreifen und zur eigenen Sache mache solle, als dies beim SEKo geschehen ist. Hierfür muss dieser Prozess allerdings deutlich transparenter gegenüber der Politik werden.

Beteiligung direkt betroffener Institutionen und Akteure

Relevante städtische Akteure sollten früh und direkt in den Planungsprozess einbezogen werden. Bei der Umsetzung sollten für diejenigen, deren Aktivitäten die Stadt erwartet oder benötigt, Vorteile erkennbar werden. Dazu gehört eine respektvolle Kommunikation, die eher darauf abstellt, Chancen aufzuzeigen als Ansprüche zu formulieren. Auch durch die Vernetzung von Akteuren durch die Stadt können Gestaltungsmöglichkeiten entstehen. Neben den vielfältigen Unternehmen gehören insbesondere auch Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Verbände und zivilgesellschaftliche Organisationen aber auch die Bürgerschaft als kollektiver Investor zu den relevanten Akteuren.

Bedenken sollten entsprechend dem Grad der Betroffenheit oder den Umsetzungskompetenzen der jeweiligen Akteure auch einen höheren Stellenwert erhalten, als allgemeine Meinungsäußerungen. Am Beispiel der Runden Tisch Verkehr wurde kritisiert, dass durch die Vielzahl an einbezogenen Vertretern, maßgebliche Institutionen nicht adäquat berücksichtigt wurden, da es keine differenzierte Gewichtung der Stimmen gab.

Bürgerbeteiligung

Von mehreren Seiten wird betont, dass eine echte Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern in die Planungsprozesse notwendig ist, verbunden mit einer nachvollziehbaren Rückmeldung, wie mit den Vorschlägen umgegangen wird. Es wird darauf hingewiesen, dass durch eine genauere Bedarfserhebung Kosten gespart werden können. Es wird mehr Kontinuität in der Beteiligungskultur erwartet, was auch eine Verbreiterung der Beteiligungskompetenzen innerhalb der Verwaltung erfordert. Dabei ist es jedoch keine Selbstverständlichkeit, dass sich Bürger in Prozess, die primär in der Verantwortung von Verwaltung und Politik liegen, einbringen. Dies kann erheblich gefördert werden, wenn das Zuhören, das gemeinsame Suchen nach Lösungswegen und konkrete Umsetzungsschritte erlebbar werden. Auch Umsetzungshemmnisse bedürfen der aktiven Kommunikation.

Dabei sollte in besonderer Weise auch auf junge Menschen eingegangen werden, die in klassischen Beteiligungsverfahren in der Regel unterrepräsentiert sind.

Unabhängig von konkreten Planungsprozessen sollte eine Stelle in der Stadt eingerichtet werden, die als fachübergreifender Ansprechpartner für Beschwerden und Ideen

„Der Stadtrat muss in die Lage versetzt werden, mitzureden und das INSEK mit dem Haushalt verknüpfen zu wollen. Da reicht es nicht, wenn verwaltungsintern debattiert wird, das muss auch in die Fraktionen. Es reicht auch nicht, wenn das in einem Fachausschuss besprochen wird.“

Akteure und Kooperationspartner finden und gewinnen

Ernst gemeinte Bürgerbeteiligung zum Standard machen

wahrgenommen wird. Es wird angeregt, dass die grundsätzlichen Herausforderungen für die Stadt so nach außen kommuniziert werden, dass ein kreatives Mitdenken, lösgelöst von geplanten Projekten initiiert wird. Wichtig sei eine Adresse, eine permanente (digitale) Anlaufstelle für neue Ideen, bzw. die kollektive Weiterarbeit an eingebrachten Ideen.

Die Stadt sollte noch umfassender vorhandene Informationen, auch Informationen zu Planungen oder Beschlüssen online verfügbar machen und damit die Informationsbasis in der Stadt demokratischer gestalten.

„Man kann schlecht trennen zwischen „Bürger beschwert sich“ und „Bürger hat eine Idee“. Aber diese Stelle könnte die Information verwaltungsin-tern an den richtigen Ansprechpartner weiterleiten.“

Nutzung externer Ressourcen im Umsetzungsprozess

Es wurde empfohlen, dass die Stadt in der Umsetzung von Maßnahmen mehr nach außen delegieren sollte und sich dabei stärker auf die Rolle des Auftraggebers und Kontrolleurs konzentrieren sollte. Insbesondere bei Bauvorhaben für die öffentliche Infrastruktur sollten auch Varianten der privaten Finanzierung geprüft werden. Aber auch bei Aufgaben, die von Vereinen o.ä. Strukturen übernommen werden, könne erweitert werden.

Schlussbemerkungen

Von mehreren Seiten wurde deutlich betont, dass die Herausforderungen für die Stadt vor allem ein **zügiges und konsequentes Reagieren** erfordern. Hier ist auch eine Parallelität von Planung und Umsetzung erforderlich.

Schließlich wurde von vielen Seiten zum Ausdruck gebracht, dass der integrierte Stadtentwicklungsprozess nur erfolgreich verlaufen kann, wenn immer wieder auch **zügig klare Entscheidungen zur Lösung von Zielkonflikten** sowie zur **Klärung von Prioritäten** und Nachrangigkeiten getroffen werden und diese mit Überzeugung vertreten werden. Dabei sollten die verschiedenen Eigeninteressen innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung im richtigen Maße eingegrenzt werden.

Zitat: „Jede Glocke braucht von Zeit zu Zeit einen Schlag. Hier muss es in der Stadt einen Ruck geben. Wenn der nicht kommt, bringt das Papier [INSEK] nichts.“

„Die Stadt sollte sich nicht zu umfassend und umfangreich mit dem INSEK beschäftigen, es sollte nicht anderthalb Jahre dauern, bis es fertig ist, und erst dann das Handeln neu ausrichten. Man sollte möglichst schnell umsetzungsfähige Dinge benennen.“