

**Evaluierung
des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes
der Stadt Leipzig (SEKo)
und Empfehlungen zur Fortschreibung als INSEK**

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.....	3
2.1 Strategischer Ansatz für die Erarbeitung des SEKo.....	3
2.2 Nutzung des SEKo in der täglichen Arbeit.....	3
2.3 Die Wirkung des SEKo.....	4
2.5 Rolle der Schwerpunkträume.....	6
3 Hinweise zur Fortschreibung des INSEK.....	8
3.1 Grundsätzliche Erwartungen an das INSEK.....	8
3.2 Inhaltliche Herausforderungen.....	9
3.3 Räumliche Schwerpunktsetzungen.....	14
3.4 Hinweise zur Prozessgestaltung.....	16

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 Expertengespräche wurden mit

- 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.)

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 soziodemographischen 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 dem 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“).

2.2 Nutzung des SEKo in der täglichen Arbeit

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.).

Jenseits der Fördermittelvoraussetzung wird das SEKo 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.

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.

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.

Seitens der Verwaltungsmitarbeiter wird vielfach die **Unsicherheit** artikuliert, inwieweit die Verwaltungsspitze als Ganzes dem SEKo **entscheidende Priorität** verleihen will – jenseits der Nutzung als Fördermittelgrundlage. Von den Stadträten wurde das SEKo überwiegend als ein Instrument des Dezernates Stadtentwicklung und Bau erlebt und die Befassung damit häufig von den entsprechenden Mitgliedern dieses Fachausschusses wahrgenommen. Der fachübergreifende Anspruch des Konzeptes wurde kaum wahrgenommen. Dies wird insbesondere dadurch begründet, dass das SEKo in den anderen Fachausschüssen kaum eine Rolle gespielt hat.

2.3 Die Wirkung des SEKo

Fachübergreifende Zusammenarbeit

Die Stärkung der fachübergreifenden Zusammenarbeit war eines der wesentlichen Ziele des SEKo-Prozesses. Bei der Analyse der tatsächlich gelebten Zusammenarbeit und deren Veränderung durch den SEKo-Prozess wurde deutlich, dass die Kooperationsbeziehungen innerhalb der Verwaltung durch den SEKo-Prozess insgesamt gefördert wurden. 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 angemerkt, 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

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.

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 Industrieflächenvorsorge
- Bau bestimmter Sporthallen (Leplaystraße, Rabat, Georg-Schumann-Straße)

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

Anlage 1: Dokumentation Evaluierung des SEKo und Empfehlungen zur Fortschreibung als INSEK

- Stadtteilbezogene Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung im Leipziger Westen
- Ausbau des S-Bahn-Netzes
- Integrierte Magistralenentwicklung
- Reduktion des dauerhaft nicht marktgängigen Wohnungsbestandes
- Minimierung des Verlustes an denkmalgeschützter Originalsubstanz bei Umnutzung und Sanierung
- Naturnaher Ausbau des touristischen Gewässerverbundes
- Sicherung urbaner Freiräume und Schaffung neuer Grünzüge für Erholung, Sport und Freizeit sowie zur Aufwertung des städtischen Wohnumfeldes
- Verbesserung der Zusammenarbeit von Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Wirtschaftsunternehmen im Rahmen der Clusterentwicklung

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

Einen **breiten Konsens** bezüglich des Entwicklungserfolgs scheint es insbesondere bezüglich der **stabilisierenden Entwicklung in einzelnen Stadtteilen und Magistralen** zu geben. Die Schnittmengen zwischen den Aussagen fallen aber dadurch relativ gering aus, da die Verwaltungsmitarbeiter eher auf ihre fachlichen Ziele schauen und die befragten Experten die Entwicklung der Stadt eher in ihrer Gesamtheit betrachten.

Defizite in der Umsetzung

Die Frage in der Verwaltung nach wichtigen Maßnahmen aus den Fachkonzepten, deren Umsetzung in vergangenen Jahren besonders schwierig war oder die nicht zustande kam, ergab folgende Liste.

- Gewerbeflächen-Bestandspflege und -entwicklung
- Verbesserung von Kommunikationsstrategien für stadt- und umweltverträgliche Verkehrsarten
- Effektiver Einsatz der Ressourcen zur Erhaltung und Nutzung der Verkehrsinfrastruktur
- Aktive Flächenpolitik zur Befriedigung der Neubaunachfrage innerhalb des inneren Stadtgebietes
- Entwicklung der Aktivachse Bayrischer Bahnhof - Südliches Neuseenland
- Bestandsentwicklung und Unterhaltung (allgemein)
- Qualitätsoffensive bei schulischer Bildung
- Bildungscampus Jahrtausendfeld und Quartiersschule Leipziger Osten
- Schaffung eines starken Theaterstandortes im Leipziger Westen
- Entwicklung des Naturkundemuseums
- Erhöhung unternehmensbezogene Innovationsprozesse
- Stadtteilbezogene Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in Grünau
- Kooperation mit Halle (insb. Bezüglich Wissenschaft und Forschung)

In der wiederum allgemeineren Befragung der Experten wurden folgende Themen mehrfach benannt:

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

- Jugendhilfeplanung
- Wirtschaftsfreundlichkeit der Verwaltung

Die Versäumnisse bei der rechtzeitigen Reaktion der Schulentwicklungsplanung und dem Schulneubau rangieren bei den befragten Experten mit deutlichem Abstand in der Problemnennung vor allen anderen.

Themen zur Verkehrspolitik werden von den Experten ebenfalls 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, werden von anderen der fehlende Ausbau des ÖPNV oder andere Aspekte kritisiert.

Bei der Liegenschaftspolitik wird der fehlende Bezug zu fachlichen Anforderungen in der Stadt angesprochen. Aus dem Bereich der Verwaltungsspitze wird kritisiert, dass die Stadtverwaltung insgesamt nicht ausreichend wirtschafts- und damit gewerbesteuerfreundlich agiert. In diesem Zusammenhang wird auch eine mangelnde Dienstleistungsorientierung angesprochen.

2.5 Rolle der Schwerpunkträume

Haltungen zur Logik der Schwerpunktbildung und der erfolgten Ressourcenbündelung

Die grundsätzliche Logik der Schwerpunktsetzungen wird durch die in den Workshops beteiligten Mitarbeiter der Stadtverwaltung überwiegend stark unterstützt. Befragt nach der allgemeinen Unterstützung durch Politik und Entscheidungsträger geben jedoch etwa drei Viertel der Beteiligten an, dass sie eher weniger oder nur in geringem Maße Unterstützung für die Umsetzung räumlicher Schwerpunktsetzungen erhalten.

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.

Die externen Befragten unterstützen in der Regel das Prinzip der räumlichen Schwerpunkte. Sie können aber weniger genau einschätzen, wie die Ressourcenbündelung tatsächlich stattgefunden hat. Mehrheitlich wird eher ein gebündeltes Engagement der Stadt wahrgenommen. Lediglich von Akteuren, die innerhalb solcher Schwerpunkträume arbeiten, werden Defizite in der Ressourcenbündelung explizit artikuliert.

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

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

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es eine **überwiegende Zustimmung zum Grundsatz der räumlichen Schwerpunktsetzung** gibt, dass es dabei aber erforderlich ist, **keinen Teil der Stadt außer Acht zu lassen**. Die Randbereiche der Schwerpunkträume sollten flexibler gehandhabt werden.

Einschätzungen zur Wirkung der räumlichen Schwerpunkte

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

Durch die Mitarbeiter der Stadtverwaltung werden die einzelnen Räume differenziert bewertet.

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 Lupe“. Zukünftige Herausforderungen bestehen im Erhalt der Auenlandschaft und der Artenvielfalt trotz zunehmenden Nutzungsdrucks in der wachsenden Stadt.

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.

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 herausentwickelt 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.

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 unmit-

telbar 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.

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.

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. Damit wird von einigen auch die Erwartung verbunden, dass Planungsprozesse nur so detailliert durchgeführt werden sollen, wie es für das praktische Handeln erforderlich ist.

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

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.

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 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.

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.

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.

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 Seiten des Stadtrates wurde gewünscht, dass Zielkonflikte und zu lösende Probleme auch gegenüber dem Stadtrat frühzeitig und offen kommuniziert werden, um bei der Lösungsfindung mitwirken zu können.

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 zuordenbar, 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 Herausforderungen

Umgang mit dem Wachstum der Stadt

Ein zentrales Thema in den Gesprächen – aber ebenso ein roter Faden in den Workshops – 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 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.

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.

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.

Entwicklung von Stadtrand, Umland und Region

Die Bearbeitung der Ortsteile im Stadtrand, aber auch die Zusammenarbeit mit den Kommunen des Umlandes und der Region insgesamt, wurde in vielen Gesprächen als eine stärker zu beachtende Herausforderung betont. 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 spielen werden, müssen sie wieder stärker beachtet werden.

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.

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 vielen 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.

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.

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 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.

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.

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.

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.

Gesundheit

In Leipzig wurde in den letzten Jahren bereits ein umfassenderes Verständnis des Gesundheitsbegriffes im Sinne einer allgemeinen Wohlbefindens und einer gesunden Entwicklung etabliert und über die Mitarbeit im Gesunde-Städte-Netzwerk eine fachübergreifende Verankerung der Gesundheitsförderung begonnen. Das Thema soll auch weiterhin in den unterschiedlichen Fach-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. 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.

Bestandspflege / Werterhalt

Aus der Verwaltung heraus 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. Das Thema sollte als Prüffrage in der weiteren Bearbeitung des INSEK berücksichtigt werden.

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.

Empfehlungen zur Bearbeitung der Fachthemen

Wohnen

Obwohl das Wohnungspolitische Konzept der Stadt Leipzig gerade erst beschlossen wurde, wird von einigen Gesprächspartner 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 verträglichen Grenzen gehalten werden kann. 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.

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.

Für den Denkmalschutz hat die Marktsituation der letzten Jahre zu einer ausreichenden Berücksichtigung der fachlichen Belange beigetragen. Das Thema sollte künftig im des Fachteil 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.

Es wurde auch darauf hingewiesen, die Entwicklung der Landwirtschaft im INSEK zu berücksichtigen.

Für die weitere Entwicklung des Tourismus sollten die Aussagen im Vergleich zum SEKo deutlich gekürzt und auf die strategisch wichtigen Punkte konzentriert werden.

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.

Eine in neuem Umfang entstehende Herausforderung wird die Integration von Flüchtlingen in den lokalen Arbeitsmarkt. Hierzu sind Instrumentarien und Modellprojekte zur Prüfung von Qualifikationen und Abschlüssen, 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 auf 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.

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.

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

Die Stadtverwaltung und die städtischen Unternehmen wollen gemeinsam getragene Zukunftsstrategien entwickeln. Neben dem Abgleich des Fachkonzeptes Energie und Klimaschutz mit dem in Arbeit befindlichen Wärmemarktkonzept wird auch bei weiteren Zukunftsthemen des Klimaschutz, z.B. im Rahmen von Smart Cities ein enge Kooperation angestrebt. Dabei wird eine aktivere Gestaltung der Energiewende auf lokaler Ebene angeregt. Daneben wird angesprochen, dass das Klimaschutzprogramm der Stadt Leipzig zu wenig zeitkonkrete Aussagen zu Schwerpunkten beinhaltet.

Freiraum & Umwelt

Bei der weiteren Entwicklung des städtischen Freiraums wird aus der Verwaltung heraus 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.

Besonders beim Thema Freiraum wurde das Problem des ausreichendes Bestandserhalts – hier vor allem am Beispiel der Spielplätze - angesprochen.

Stadtklima und Klimaanpassung

Durch Stadtverwaltung und KWL 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). Daran muss sowohl die Weiterentwicklung der sozialen und der Bildungsinfrastruktur als auch die soziale Arbeit im weitesten Sinne (inklusive Kinderbetreuung, Jugendhilfe etc.) orientiert werden. Hierbei empfehlen

insbesondere die Verwaltungsmitarbeiter, eine indikatorengestützte sozialräumliche Planung weiter zu führen und mit der Planung finanzieller Ressourcen konsequent 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.

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
- Erhalt der finanziellen Leistungsfähigkeit 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
- 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.

3.3 Räumliche Schwerpunktsetzungen

Künftige Rolle der räumlichen Schwerpunkte

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.

Die **strategischen Schwerpunkträume** sollten auch weiterhin **anhand von bedeutenden** und den Raum beherrschenden **Themen** festgelegt werden. 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).

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 Schwerpunkt-raum weiterentwickelt werden.

Unter den befragten Experten besteht weitgehende 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 soll es dabei jedoch ausdrücklich nicht sein, diese Spezifik noch stärker 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. Die Stadt muss 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. 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 bisherigen Analysen wird sehr deutlich, dass sich die Stadt in den nächsten Jahren stärker mit dem Ortsteil Paunsdorf beschäftigen muss. Ob darüber hinaus weitere Bereiche 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.

In einigen Gesprächen wurde dringend empfohlen, die harte Grenze von Fördergebieten möglichst weich und raumübergreifend zu gestalten. Die Verbindungen zu den benachbarten Gebieten und eine positive Ausstrahlung sollten gestärkt werden. Dies betrifft insbesondere die Anbindung von Grünau an den Leipziger Westen.

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 **gesamstädtische Ziele und Qualitätsanforderungen für alle Bereiche** gelten. Räumliche Schwerpunkte zu setzen, bedeutet, über den flächendeckenden Mindeststandards hinaus **Entwicklungsakzente** 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.

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 Schwerpunktgebiete, 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.

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 ist ein regelmäßiger Anlass, um Korrekturen oder Fortschreibungen einzupflegen und über einen Update-Beschluss im Stadtrat verbindlich zu machen.

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

Hinweise zur allgemeinen 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.

Bezogen stadträumliche Arbeit wurde empfohlen, fachlich-inhaltlich größere Verantwortungsbereiche zu bilden, um die räumliche Arbeitsteilung besser zu ermöglichen. Mindestens sollte die Stadt ihre räumlichen Zuständigkeiten so gestalten, dass sie auf- und ineinander passen.

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.

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. 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.

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 machen sollte, als dies beim SEKo geschehen ist. Hierfür muss dieser Prozess allerdings deutlich transparenter gegenüber der Politik werden.

Beteiligung direkt betroffener Institutionen und Akteure

Akteure, deren Aktivitäten die Stadt erwartet oder benötigt, sollten frühzeitig und direkt in den Planungsprozess einbezogen werden. Auch im Umsetzungsprozess sollte eine respektvolle Kommunikation gepflegt werden, die

eher darauf abstellt, eher **Vorteile einer Mitwirkung aufzuzeigen** als Ansprüche zu formulieren. Auch durch die Vernetzung von Akteuren durch die Stadt können Gestaltungsmöglichkeiten entstehen.

Bürgerbeteiligung

Von mehreren Seiten wird betont, dass eine **echte Einbeziehung** von Bürgerinnen und Bürgern in den Fortschreibungsprozess notwendig ist, verbunden **mit nachvollziehbaren Rückmeldungen**, wie mit den Vorschlägen umgegangen wird. Es wird darauf hingewiesen, dass durch eine genauere Bedarfserhebung Kosten gespart werden können. Dabei ist es jedoch keine Selbstverständlichkeit, dass sich Bürger 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.

Unabhängig von konkreten Planungsprozessen sollte eine Stelle in der Stadt eingerichtet werden, die als fachübergreifender Ansprechpartner für Beschwerden und Ideen wahrgenommen wird. Es wird angeregt, dass die grundsätzlichen Herausforderungen für die Stadt so nach außen kommuniziert werden, dass ein kreatives Mitdenken, losgelöst von geplanten Projekten, initiiert wird. Wichtig sei eine Adresse, eine permanente (digitale) Anlaufstelle für neue Ideen bzw. die kollektive Weiterarbeit an eingebrachten Ideen.