Strategische Kommunalpolitik für die Haushaltsplanung ab 2005 der Stadt Leipzig

Empfehlungen des Sachverständigenforums

24. Februar 2005

Vorwort

Herr Oberbürgermeister Wolfgang Tiefensee bat im Frühjahr 2004 15 Bürgerinnen und Bürger aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen Leipzigs, „die strategischen Ziele und deren Präzisierungen zu reflektieren, um den Meinungsbildungsprozess weiter zu qualifizieren“. Konkret wird von dem Sachverständigenforum erwartet, dass es

- das strategische Konzept und das Zielsystem kritisch reflektiert,
- sich mit grundlegenden Konfliktlinien im Zielsystem auseinander setzt,
- Ansätze für die Lösungen von Zielkonflikten kreiert,
- Ideen für Prioritäten und Nachrangigkeiten im Zielsystem entwickelt,
- ggf. Alternativen im und zum Zielsystem thematisiert, die den Anforderungen an die mittelfristige Haushaltsplanung und Entwicklungsperspektive der Stadt gerecht werden können,
- konkrete Empfehlungen und Vorschläge an den Ausschuss und die Stadtverwaltung gibt.

Mit dem vorliegenden Bericht kommen die Bürgerinnen und Bürger, die das Sachverständigenforum bilden, dieser Bitte nach.

Dieser Bericht geht wunschgemäß an den zeitweilig beratenden Ausschuss „Strategische Ziele der Kommunalpolitik ab 2005“. Das Sachverständigenforum bittet jedoch den Oberbürgermeister und den Stadtrat ausdrücklich, diesen Bericht einer breiten Öffentlichkeit verfügbar zu machen (siehe Kapitel 6.1) und dafür Sorge zu tragen, dass der Diskurs innerhalb der Bürgerschaft Leipzigs intensiv geführt wird. Nur wenn die Bürgerinnen und Bürger, die Vereine und Verbände sowie alle gesellschaftlichen Gruppen ihre gemeinsame Zukunft mitgestalten können, wird Leipzig den Weg zu einem lebenswerten Gemeinwesen mit Zukunftsperspektiven für alle Bevölkerungsschichten weiterhin erfolgreich gehen können.

Leipzig, 24. Februar 2005

Inhalt

1 Einleitung 7

2 Präambel 12

3 Zielorientiertes Handeln - die Wirkungsziele 16

3.1 Ansatz 16

3.2 Ziele 16

3.3 Konsequenzen 19

3.4 Wirkungscontrolling 21

4 Handlungsfeld-übergreifende Maßnahmen zur Zielerreichung 24

4.1 Prozesse und Strukturen optimieren 26

4.2 Standards überprüfen und Leistungsvergleiche durchführen 28

4.3 Subventionierungen und Förderungen überprüfen, ggf. einstellen 28

4.4 Beteiligungen überprüfen 31

4.5 Investitionen überprüfen 32

4.6 Infrastrukturangebote/Verwaltungsleistungen aktiv steuern 33

4.7 Aufgabenwahrnehmungen überprüfen, ggf. aufgeben 35

4.8 Engagierte Bürger 36

4.9 Kooperation Wissenschaft - Wirtschaft - Kultur - Verwaltung 38

4.10 Interkommunale Zusammenarbeit - Denken und Handeln in Regionen 38

4.11 Einnahmen erhöhen 40

5 Handlungsfeld-spezifische Maßnahmen zur Zielerreichung 42

5.1 Kultur 43

5.2 Grünflächen und -anlagen 48

5.3 Jugend und Soziales 49

5.4 Schule und Bildung 50

5.5 Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes Leipzig 51

5.6 Liegenschaften und Wohnen 54

5.7 Sport 56

5.8 Marketing 57

6 Umsetzungshinweise und Ausblick 59

6.1 Kommunikation 59

6.2 Empfehlungen als Teil einer Gesamtstrategie 60

7 Ergänzende Hinweise und Erläuterungen 62

7.1 Zielfelder 62

7.2 Kurz-/Mittel-/Langfristmaßnahmen 63

7.3 Vision 2030 64

8 Anhang 67

Konkretisierende und erläuternde Empfehlungen zu den Vorschlägen des Sachverständigenforums „Strategische Kommunalpolitik für die Haushaltsplanung ab 2005“ der Stadt Leipzig 67

1 Einleitung

Leipzig ist eine Stadt voller Traditionen und Reichtümer der verschiedensten Art. Es sind die Ideen in den Köpfen der Menschen und die Vielfalt ihrer Kulturen, es sind die Talente unserer Kinder, die durch Bildung zur vollen Entfaltung gelangen. Es sind die Spitzenleistungen in Wissenschaft und Forschung, in den Unternehmen und der Kultur; die Messe kann auf eine lange Tradition zurückblicken. Nicht zu vergessen die Stadt mit ihrer Architektur, ihrer Natur und ihrem Umland.

Der mitteldeutsche Raum ist eine attraktive Region in Deutschland mit Leipzig als Zentrum, eine Stadt mit großen Möglichkeiten.[1]

Das Sachverständigenforum hat sich von dem Gedanken leiten lassen, Empfehlungen zu erarbeiten, die einen Beitrag dazu leisten sollen, dass die Stadt ihre Ressourcen in allen Handlungsfeldern so intelligent wie möglich einsetzt, sie miteinander verknüpft und dabei Schwerpunkte für das zukünftige Handeln setzt.

Im Mittelpunkt stehen dabei die Menschen, das sind die Bürgerinnen und Bürger dieser Stadt, in welchen Lebensabschnitten auch immer sie sich befinden, welche Rollen und Funktionen sie einnehmen. Wenn die Strukturen, in denen sie leben, sich ändern, dann verlangt das den Bürgerinnen und Bürgern dieser Stadt einiges ab. Alle Bereiche der Stadt und des gesellschaftlichen Lebens müssen die Menschen auf diesem Weg begleiten und sie unterstützen. Die Bürgerinnen und Bürger haben ein Interesse an zukunftsfähigen Arbeitsplätzen, guten Schulen, an attraktiven Kultur- und Freizeitangeboten, sicheren und sauberen Straßen und Plätzen, einer gesunden, erlebnisintensiven Natur, an der Sicherung ihrer (sozialen) Grundversorgung. Es geht um ihre Lebensqualität. Meinungsumfragen zeigen, dass die Leipziger ihre Stadt lieben, stolz auf sie sind und bereit sind, dafür auch etwas zu tun.

Leipzig bietet aber nicht nur seinen Bürgerinnen und Bürgern ein gutes Lebensumfeld, es ist auch attraktiv für Besucher und Touristen, für Unternehmen, wie die Neuansiedlungen in jüngerer Vergangenheit zeigen. Nicht zuletzt auch für neue Bürgerinnen und Bürger, die sich von Leipzig angezogen fühlen.

[1] Vgl. aber auch „Zukunftsatlas 2004 - Deutschlands Regionen im Zukunftswettbewerb“, Prognos AG 2004. In der Gesamtbewertung nimmt Leipzig Rang 334 von 439 Regionen ein (Leipzig Land Rang 416). Die Studie gibt Hinweise zur Dynamik der Entwicklung in den Regionen, den Stärken der Region, der erwarteten demografischen Entwicklung, der Arbeitsmarktsituation, zu Wohlstand und sozialer Lage sowie zur Wettbewerbsfähigkeit und Innovation.

Leipzig ist durch die Olympia-Bewerbung, die eine breite Unterstützung in der Öffentlichkeit hatte, eine weltoffene Stadt, mitten in Europa mit einer strategisch interessanten Lage, insbesondere seit der Osterweiterung der EU. Leipzig sucht neue Chancen, braucht sie und muss diese konsequent nutzen.[2]

In diesem Sinne hat das Sachverständigenforum seine Arbeiten gestaltet und seine Empfehlungen entwickelt. Dabei verfolgt das Sachverständigenforum die grundlegende Zielsetzung, die in der Stadt vorhandenen Potenziale zu stärken, damit Leipzig noch „leipziger“ wird. Das Sachverständigenforum verbindet damit den Anspruch, dass Leipzig etwas Einmaliges bleiben soll und das Handeln darauf ausgerichtet wird, dieses Einmalige, das auch ein Alleinstellungsmerkmal darstellt, zu erhalten, auszubauen und wo notwendig, es weiter zu präzisieren und das Profil der Stadt noch stärker zu schärfen. Dieses muss aber im Bewusstsein geschehen, die grundlegenden Bedürfnisse aller in Leipzig lebenden und arbeitenden Menschen ebenso zu sichern wie für die Unternehmen.

Kreativität und Ideen sind dabei das eine, einen realistischen Blick bei der Umsetzung der Empfehlungen, vor dem Hintergrund der dramatischen Finanzlage der Stadt, zu wahren, das andere. Beides gehört untrennbar zusammen.

Das Gesamtvolumen des Haushaltsplans für 2005 beträgt insges. 1,3 Mrd. €, zu bereinigen um den Fehlbetrag in Höhe von rd. 103 Mio. €. Der ausgewiesene Fehlbetrag setzt sich aus einem strukturellen Defizit in Höhe von rd. 21 Mio. € (d. h., die laufenden Einnahmen decken nicht die laufenden Ausgaben) sowie dem zu veranschlagenden Fehlbetrag aus 2003, in Höhe von rd. 82 Mio. €, zusammen.

Für das Jahr 2005 ist eine Kreditaufnahme zur Finanzierung von Investitionen in Höhe von rd. 57 Mio. € geplant. Unter der Annahme, dass in der Haushaltsführung 2005 die Kreditermächtigung voll ausgeschöpft wird, bei einer gleichzeitigen Tilgung in Höhe von rd. 46 Mio. €, beträgt die Netto-Neuverschuldung rd. 11 Mio €. Um diesen Betrag erhöht sich der geplante Schuldenstand, sodass dieser zum 31.12.2005 voraussichtlich ca. 923 Mio. € betragen wird.

Mittelfristig ist geplant, dass die Kreditaufnahme unter den Tilgungsaufwendungen bleibt, so dass der Schuldenstand abgebaut und sich der Handlungsspielraum für den Haushalt der Stadt Leipzig vergrö-

[2] Capital 2/2005 - Capital Test „Die Hoffnungsträger“. Leipzig macht den größten Sprung nach vorne und verbessert sich von Rang 43 auf Rang 19.

ßert, aber zumindest nicht weiter durch den Schuldendienst eingeschränkt wird.

Aufgabenkritische Prozesse sind mehrfach durchlaufen worden. Stellen wurden bereits weitgehend eingespart. Entsprechend eines Ratsbeschlusses ist die Stellenzahl der Stadtverwaltung bis zum 31.12.2005 auf max. 4.745 zu reduzieren, das entspricht einem Abbau von insgesamt weiteren 660 Stellen. Im Rahmen der Haushaltsplanung 2005 wurden bereits 415 Stellen gestrichen, die Untersetzung der weiteren zu streichenden 245 Stellen erfolgt bis zum 30.06.2005.

Allein diese Daten machen deutlich, dass es für die Stadt existenziell ist, das Handeln an wenigen, für die Stadt aber überragend wichtigen Zielsetzungen zu orientieren.

Die Zukunft wirksam zu gestalten erfordert finanzielle Freiräume. Wie anders sollen Bildung auf allen Ebenen, städtebauliche Entwicklung, die Angebote in den Bereichen Kultur, Sport und Freizeit, Wohnen und dergl. entscheidend vorangebracht werden? Rat und Verwaltung haben vielfältige Konsolidierungsanstrengungen unternommen. Diese sollten in jedem Fall weiterverfolgt werden. Es ist jedoch wichtig, die Aktivitäten zur Haushaltskonsolidierung mit diesen Empfehlungen abzugleichen, um widersprüchliches Handeln zu vermeiden.

Unter Berücksichtigung der oben dargestellten Haushaltssituation reichen die bisherigen Aktivitäten aber bei weitem nicht aus. Kürzungen von Ausgaben, Vereinbarungen auf Aktivitäten oder Programme, die zukünftig mit geringerer Priorität oder gar nicht mehr wahrgenommen werden sollten, sind notwendig, um neue Gestaltungsspielräume zu eröffnen. Keine Frage, Maßnahmen dieser Art werden für Viele schmerzhaft sein und sind ggf. kurzfristig nicht umzusetzen. Aber nur so gewinnt man notwendige Handlungsoptionen zurück.

In diesem Zusammenhang ist es dem Sachverständigenforum wichtig, darauf hinzuweisen, dass es sich zunächst damit befasst hat zu klären, welche strategischen Zielsetzungen die Stadt Leipzig in Anbetracht der Haushaltssituation mit höchster Priorität verfolgen sollte. Erst danach wurden weitere, konkrete Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Denn nur, wenn das Ziel der Bemühungen klar ist, können sich die Beteiligten auf die geeigneten Handlungsoptionen verständigen.

Die inhaltlichen Arbeiten des Sachverständigenforums erstreckten sich über den Zeitraum von Oktober 2004 bis Februar 2005. In sechs Sitzungen wurden die individuell erarbeiteten Perspektiven der Sachverständigen in-

tensiv diskutiert und zu einem von allen Beteiligten getragenen gemeinsamen Ergebnis in Form dieser Empfehlungen zusammengefasst.

In der Kürze der für die Beratungen zur Verfügung stehenden Zeit, der verfügbaren Daten und Informationen war es nicht möglich, detaillierte Kürzungsvorschläge für konkrete Budgets zu unterbreiten. Das Sachverständigenforum empfiehlt aber, entsprechende Vorschläge unter Berücksichtigung dieser Empfehlungen zu erarbeiten.

Selbstverständlich dürfen Menschen in Notlagen nicht allein gelassen werden. Dafür, aber auch generell betrachtet, braucht man eine aktivierende Stadt, die anregt, kommuniziert, intelligente Rahmenbedingungen für privates Engagement schafft, die Hilfen zur Selbsthilfe ermöglicht (i. S. eines „Forderns und Förderns“).

Das Sachverständigenforum betrachtet die von der Stadt entwickelten Zielfelder als sich ergänzende Gesamtheit an.

Auf kein Zielfeld kann völlig verzichtet werden, aber innerhalb der Zielfelder muss ggf. nicht alles, was benannt wurde (in Breite und Tiefe), umgesetzt werden. Die Wechselwirkungen zwischen den Zielfeldern sind augenscheinlich. Die in den festgelegten Zielfeldern immanent vorhandenen Zielkonflikte können auch durch die Arbeiten des Sachverständigenforums nicht gelöst werden. Das Sachverständigenforum versucht daher, mit seinen Empfehlungen Beiträge zu leisten, damit Rat und Verwaltung in geeig-

neter Weise über Vorrangiges und Nachrangiges bei den erforderlichen Schwerpunktsetzungen entscheiden können.

Letztendlich geht es um die Zukunftsfähigkeit von Leipzig, sie zu erhalten, auszubauen bzw. wieder zurück zu gewinnen. D. h. auch, sich bewusst zu sein, dass die heutige Generation das Erbe der Vorfahren bewahren muss, gleichzeitig aber auch alle Anstrengungen zu unternehmen hat, als Vorfahren ihrer Erben verantwortlich zu agieren. Mit anderen Worten: Wie sind Erben unserer Vorfahren und Vorfahren unserer Erben.

Konkret:

Eine positive wirtschaftliche Entwicklung, steigende Wettbewerbsfähigkeit sowie eine drastische Reduzierung der Kosten sind unabdingbare Voraussetzungen für den ökonomischen Erfolg der Stadt Leipzig und die Gesundung der Finanzlage. Erst auf dieser Grundlage kann eine Mindestausstattung zwingend erforderlicher Infrastruktur auf den Bedarf hin angepasst, ein Mindestangebot an sozialer Sicherheit den Bürgerinnen und Bürgern gewährleistet, das kulturelle und städtebauliche Erbe soweit möglich und sinnvoll erhalten und bewahrt werden.

In diesem Sinne hat das Sachverständigenforum - im Folgenden als „SVF“ bezeichnet - seine Empfehlungen für die Entwicklung dieser Stadt und das Handeln der Verantwortlichen in Rat und Verwaltung erarbeitet. Dabei weist das SVF ausdrücklich darauf hin, dass die Empfehlungen nicht mit Personen oder Vertretern von Organisationseinheiten der Stadtverwaltung, dem Oberbürgermeister oder Vertretern des Stadtrates abgestimmt sind. Insofern stellen diese Empfehlungen ein unabhängiges, eigenständig und eigenverantwortlich erarbeitetes Votum des SVF dar.

Gleichzeitig entheben die Empfehlungen die Verantwortlichen der Stadt nicht ihrer Managementaufgaben und der daraus abgeleiteten Verantwortung für die damit verbundenen Folgen.

2 Präambel

Das SVF bittet die Verantwortlichen in Rat und Verwaltung in dieser für die Stadt sehr schwierigen Situation, sich des sog. „Leipziger Modells“ zu erinnern. Das Handeln der Verantwortlichen muss sich ausschließlich an Sachfragen und nicht an einem parteipolitischen Kalkül orientieren, ohne damit allerdings in eine „Klüngelwirtschaft“ zu entgleiten.

Tendenzen, sich vom „Leipziger Modell“ zu entfernen, sollte massiv entgegengewirkt werden. Vor diesem Hintergrund empfiehlt das SVF, noch mehr Transparenz bei lokalpolitischen Entscheidungen von Rat und Verwaltung herzustellen (siehe auch Kapitel 4.8).

Das SVF empfiehlt der Stadt, zur Sicherung der (finanziellen) Handlungsfähigkeit die nachfolgend benannten Aktivitäten und Maßnahmen zu ergreifen. Die Auflistung ist nicht im Sinne eines „entweder/oder“ zu verstehen. Die Ist-Situation in Leipzig ist zu schwierig, als dass ihr mit einfachen, eindimensionalen Maßnahmen begegnet werden könnte. Es geht dem SVF daher nicht um ein „**entweder** Kultur **oder** Grünflächen“. Ein lebendiges und lebenswertes Gemeinwohl kann nur funktionieren, wenn es „Kultur **und** Grünflächen“ gibt.[3]

Aber - um in dem Beispiel zu bleiben - es wird in Zukunft darum gehen müssen, auch in den Bereichen Kultur und Grünflächen die „richtigen“, d. h. die in der heutigen Situation angemessenen und wirksamsten Schwerpunkte zu setzen. Damit verbunden ist auch, sich ggf. von lieb Gewordenem zu verabschieden, mindestens zeitweise. Insofern sieht das SVF seinen Auftrag darin, einen Beitrag zur zukünftigen Schwerpunktsetzung im Handeln zu leisten (i. S. v. Festlegung von Vorrangigkeiten und Nachrangigkeiten). Diese Schwerpunkte leiten sich aus den Zielsetzungen sowie den damit angestrebten Wirkungen ab, die mit höchster Priorität und unter Einsatz aller disponiblen Ressourcen erreicht werden sollten (siehe Kapitel 3).

Dabei erwartet das SVF, dass die persönliche Betroffenheit von Einzelpersonen bzw. Gruppen von Personen in Verwaltung und Rat einer Umsetzung nicht im Wege stehen wird. Da es sich im Folgenden nicht zuletzt auch um unpopuläre Vorschläge handelt, sollten die Verantwortlichen die Reaktionen von Lobbyisten und Verbandsvertretern zur Kenntnis nehmen, diese auch bedenken, dann aber aus einer Verantwortung für das Gemeinwesen Stadt Leipzig ihre Entscheidungen treffen.

[3] Siehe „Zukunftsatlas 2004“ a. a. O.

Aus dem methodischen Ansatz und den Darstellungen in diesen Empfehlungen ergibt sich, dass alles das als nachrangig anzusehen ist, was nicht ausdrücklich als vorrangig wahrzunehmen dargestellt wurde bzw. was nicht der Erreichung der beiden im Kapitel 3.2 genannten Oberziele dient.

Wie schwer eine Festlegung von Aufgabenfeldern ist, die vor- oder nachrangig bzw. gar nicht mehr wahrgenommen werden sollten, lässt sich an zwei Beispielen dokumentieren.

Im Rahmen der **„Offenen Werkstatt**“ am 09. September 2004 hatten die Teilnehmer die Gelegenheit, sich zu den vier Zielfeldern (siehe Seite 10) in der nachfolgenden Struktur zu äußern:

- Was sollte weiterhin getan werden?
- Was sollte zukünftig mehr gefördert werden?
- Auf was sollte in Zukunft verzichtet werden?

Rein quantitativ betrachtet gab es folgende Zahl von Nennungen:

o Was sollte **weiterhin** getan werden?	rd. 200
o Was sollte zukünftig **mehr gefördert** werden?	rd. 150
o Auf was sollte in Zukunft **verzichtet** werden?	rd. 60

Alleine anhand dieser quantitativen Betrachtung wird deutlich, wie schwer es ist bzw. fällt, konkret zu benennen, auf was in Zukunft verzichtet werden soll.

Im Rahmen der **Haushaltsberatungen zum Haushalt 2005** weisen (Nennung in alphabetischer Reihenfolge) Bündnis 90/Die Grünen, CDU, FDP, PDS und SPD auf das hohe Defizit im Haushalt der Stadt Leipzig hin. Es werden von allen Fraktionen u. a. Aussagen getroffen i. S. v.: „Keine Kürzungen bei ...“, „Fordern den Erhalt ...“, „Weitere Reduzierungen bei der ... nicht hinnehmbar“, „Mit uns keine Schließung von ...“, „Keine Einschnitte im Bereich ...“, „Vielfalt im Bereich ... erhalten“, „… mit uns keine Steuererhöhungen“.

Dem stehen aber auch einige Aussagen gegenüber zu Privatisierungen von kommunalen Dienstleistungen, der Veräußerung von Beteiligungen, der Notwendigkeit eines Stellenabbaues in der Verwaltung. Aber ganz konkrete Hinweise, wie man sie nun vom SVF i. S. eines „vorrangig/nachrangig“ erwartet, sind in diesen Ausführungen nur sehr vereinzelt zu finden.

Auch hier zeigt sich, wie schwierig und wie wenig attraktiv es ist, die Dinge konkret zu benennen.

Die Lebensqualität einer Stadt ist aber nicht nur von den Dienstleistungen einer Stadtverwaltung abhängig. Alle Bürgerinnen und Bürger, Unternehmer, Verbände und Vereine sind aufgefordert, im Rahmen ihrer Möglichkeiten Beiträge zu leisten. Insofern richtet sich jede Art von Erwartungshaltung nicht nur an die Institution Stadt.

Das SVF hat sich nach intensiven Diskussionen dazu entschlossen, konkrete Vorschläge und Empfehlungen zu unterbreiten. Die Entscheidung darüber, was aus den vom SVF geleisteten Arbeiten wird, obliegt den Organen der Stadt Leipzig, dem Stadtrat und dem Oberbürgermeister.

Dem SVF war es wichtig darauf zu achten, dass es sich bei seinen Arbeiten, und insbesondere bei der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen, nicht von parteipolitischen Überlegungen, Zielvorstellungen und/oder Einflüssen hat leiten lassen.

Daher wünscht sich das SVF, dass ein breiter, fraktionsübergreifender Konsens im Hinblick auf die vorliegenden Empfehlungen und die sich daran anschließenden Umsetzungsempfehlungen erreicht werden kann. Zum Beispiel bietet die Plattform der „Offenen Werkstatt“ eine Möglichkeit, von den direkt Betroffenen ein öffentlichkeitswirksames Votum zur Umsetzung der erarbeiteten Empfehlungen einzuholen. Damit könnte verbunden sein, die Akzeptanz der sich aus den Empfehlungen ergebenden einschneidenden Veränderungen zu erhöhen.

Beim Blick über den Stadtrand hinaus in andere Städte, in die Region oder auch in andere Bundesländer fällt auf, dass es überall ein mehr oder weniger ernsthaftes Bemühen gibt, sich als Stadt gegenüber seinem Umfeld und seinen Wettbewerbern strategisch zu positionieren. Dies bezieht sich auf Unternehmen der sog. „freien“ Wirtschaft, Institutionen aus den Bereichen Wissenschaft und Forschung aber auch auf andere Regionen und Kommunen.

Ist eine solche Positionierung erfolgt, werden derartige Bemühungen dann in Einzelfällen in einigen Kommunen dadurch konterkariert, dass im teilweisen oder völligen Widerspruch dazu konkrete Maßnahmen durch Entscheidungen des Rates oder eines seiner Ausschüsse initiiert werden, die nicht kompatibel sind mit den strategischen Positionierungen.

Das SVF wünscht sich für die Akteure in der Stadt Leipzig, dass sie sich von diesen negativen Beispielen nicht leiten lassen, sondern nach Diskussion dieser Empfehlungen zu einem breit getragenen (Handlungs-)Konsens

kommen und diesen auch durch geeignete Maßnahmen zielgerichtet und konsequent umsetzen.

Dies wird umso wichtiger, weil in Gegenwart und Vergangenheit zu viele laufende Ausgaben über Schulden finanziert werden bzw. wurden. Wenn dieser Entwicklung nicht nachhaltig und ernsthaft begegnet wird, sinken die Chancen, sich den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich stellen zu können. Je eher und intensiver die Verschuldung abgebaut wird, umso eher besteht die Möglichkeit, sich aus der negativen Spirale von wachsenden Ausgaben und sinkenden Einnahmen zu befreien.

Lesehilfe

Um deutlich zu machen, dass die Empfehlungen des SVF nicht im luftleeren Raum entstanden sind, finden sich an verschiedenen Stellen Hinweise in folgender Form: **(Wettbewerbsfähigkeit)**. Ein solcher Hinweis stellt dar, dass die getroffene Aussage einen Bezug zu einem der vier Zielfelder hat, in diesem Fall dem Zielfeld „Wettbewerbsfähigkeit“.

Dem Leser steht es dabei frei, die Schnittstellenbetrachtung anders einzuschätzen. Dann sollte eine entsprechende Anpassung individuell vorgenommen werden.

Im Text finden sich an verschiedenen Stellen Hinweise als Fußnote der folgenden Art:[4] Diese weisen dann auf interne Papiere der Stadt Leipzig hin, die bei den Umsetzungsarbeiten innerhalb der Stadtverwaltung mit herangezogen werden sollten.

[4] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 9.18).

3 Zielorientiertes Handeln - die Wirkungsziele

3.1 Ansatz

In der Einleitung wurde bereits darauf hingewiesen, dass es dem SVF besonders wichtig ist, seine Empfehlungen an Zielen orientiert auszurichten. Nur wenn für alle Handlungen und Aufwendungen auf der Basis dieser Ziele klare und messbare Ergebnisse vereinbart werden, wird sich der Erfolg des Ressourceneinsatzes messen lassen. Erst dann wird eine sinnvolle und ergebnisorientierte Steuerung möglich. Das SVF empfiehlt dringend, für alle Handlungsfelder, in einer Detaillierung bis auf einzelne Haushaltspositionen oder Leistungen, die zu erreichenden Ergebnisgrößen zu definieren, diese verbindlich zu vereinbaren und die Zielerreichung zu controllen, d. h. sie zu überwachen und ggf. steuernd einzugreifen.

Mit diesem Anspruch sind im Folgenden zwei Wirkungsziele als handlungsleitend erarbeitet worden, die mit höchster Priorität durch konkretes Handeln erreicht werden sollten.

3.2 Ziele

Das gesamte Handeln der Stadt auf allen Themenfeldern wird jetzt und in Zukunft davon abhängig sein, die finanzielle Leistungskraft der Stadt wieder herzustellen. Eine tendenziell überschuldete Stadt mit einer weiter steigenden Quote der Verschuldung wird nicht in der Lage sein, ihre finanzielle Disponibilität wieder zurück zu gewinnen, wenn es nicht durch einschneidende Maßnahmen gelingt, eine Trendwende herbeizuführen.[5]

Bei einem jährlichen Haushaltsvolumen von rd. 1,3 Mrd. €, einem Gesamtschuldenstand von rd. 923 Mio. € und einem derzeitigen strukturellen Defizit von rd. 21 Mio. € ist es zwingend erforderlich und unerlässlich,

- sich auf wenige, strategisch aber überragende Ziele zu verständigen,
- das gesamte Handeln auf diese Zielerreichung auszurichten (siehe Kapitel 4 und 5),
- bei dieser Ausrichtung klare Prioritäten (und damit auch Nachrangigkeiten) festzulegen (siehe Kapitel 4 und 5),

[5] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 2.6, 2.8).

- vor der Erhöhung der Einnahmen durch Steuererhöhungen alle Möglichkeiten zur Ausgabenreduzierung zu prüfen und
- in diesem Zusammenhang dafür Sorge zu tragen, die gesamten Infrastrukturleistungen auf eine Einwohnerzielgröße auszurichten, die realistisch ist und das „Überleben“ von Leipzig mittel- und langfristig sichern hilft (siehe auch Kapitel 4.6).

Vor dem Hintergrund einer generell schrumpfenden, alternden und kulturell bunter werdenden Gesellschaft[6] empfiehlt das SVF zur Steuerung der Stadt Leipzig bei der beschriebenen Finanzsituation, die folgenden gleichwertigen (Wirkungs-)Ziele mit höchster Priorität vorrangig zu verfolgen:

Alle (!) Aktivitäten sind auszurichten auf die …

- … Schaffung von Rahmenbedingungen zum Erhalt bzw. zur Neuschaffung von Arbeitsplätzen.

  (Wettbewerbsfähigkeit, Finanzielle Grundsicherung)[7]

- … Schaffung von Rahmenbedingungen, damit sich in Leipzig eine ausgeglichenere Altersstruktur entwickeln kann.[8]

  D. h., das Handeln der Stadt ist prioritär darauf auszurichten, insbesondere jungen Menschen, (jungen) Familien mit Kindern, Erwerbstätigen sowie kreativen und innovativen Menschen Voraussetzungen zu schaffen, damit sie in Leipzig wohnen bleiben bzw. ihren Wohnsitz nach Leipzig verlagern.[9]

---

6 Leipziger Volkszeitung vom 29./30.01.2005: Ministerpräsident Milbradt setzt 19-köpfige Expertenkommission ein, die Empfehlungen zu den Auswirklungen des Demographie-Wandels für die Landesregierung erarbeiten soll: „Die Probleme des demographischen Wandels seien nicht nur global anzugehen, sondern müssten auf die Kommunen und Gemeinden bezogen werden. Bei der Anpassung gehe es auch darum, wo und wie der Staat sein Leistungsangebot reduzieren muss“.

7 Financial Times Deutschland, 10.11.2004: Die sächsische Metropole ist in jüngster Zeit bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze zum deutschen Spitzenreiter aufgestiegen. Leipzigs Attraktivität für Großinvestoren kommt nicht von ungefähr. Sie bietet vor allem qualifizierte Arbeitsplätze, einen Airport, der rund um die Uhr angeflogen werden darf, und eine Verwaltung, die unter der Ägide von OBM Tiefensee sehr schnell und flexibel auf Investorenwünsche reagiert. Das Modell Leipzig kann Vorbildcharakter haben.

8 Leipziger Volkszeitung vom 14.01.2005: OBM Tiefensee kündigt an, künftig stärker um junge Menschen und Familien kämpfen zu wollen, um die Grenze von 500.000 Einwohnern zu knacken.

9 Der Tagesspiegel vom 17.01.2005 (analog LVZ vom 17.01.05): Ministerpräsident Milbradt: Angesichts der demographischen Veränderung wegen des Geburtenrückganges spielt die Familienpolitik eine wesentliche Rolle. Das Ideal unserer Gesellschaft darf nicht das kinderlose Paar sein.

> Für die Bevölkerungsentwicklung von Leipzig ist anzustreben, die Einwohnerzahl dauerhaft über 500.000 zu stabilisieren.[10]
>
> (Wettbewerbsfähigkeit, Elementare Daseinsvorsorge)

Das SVF weist an dieser Stelle ausdrücklich darauf hin, dass mit dem Ziel, die Bevölkerungszahl dauerhaft über 500.000 zu stabilisieren, der Auftrag an die Verwaltung verbunden ist, die gesamte städtische Infrastruktur dahingehend zu überprüfen, inwieweit sie auf diese Zielgröße hin ausgerichtet ist. Nach Einschätzung des SVF wird diese Überprüfung in einer Reihe von Bereichen dazu führen, einen konzeptionell zu planenden Rückbau von kommunalen Infrastrukturleistungen vornehmen zu müssen, weil Leistungsangebote für eine Bevölkerungszahl von deutlich mehr als 500.000 Einwohner vorgehalten werden (siehe hierzu auch Kapitel 4.6).[11]

Nach Untersuchungen des Statistischen Landesamtes Sachsen[12] wird die Bevölkerungszahl von Leipzig bei einem optimistischen Szenario bis zum Jahr 2020 um 1 % steigen, im weniger optimistischen Szenario um 2 % sinken. Damit wird eine Bevölkerungsentwicklung für Leipzig prognostiziert, die deutlich besser ist als für den Freistaat Sachsen (Vergleichzahlen für Sachsen: minus 13 % bzw. minus 17 %).

---

[10] Dies wäre ein großer Erfolg, denn nach Angaben des Statistischen Bundesamtes verließen alleine 2003 knapp 60.000 Menschen per Saldo die neuen Bundesländer.

[11] Christian Böllhoff, Geschäftsführer des Forschungsinstitutes Prognos AG in Basel im Interview im Handelsblatt vom 26.01.2005: „Die Zahl der Erwerbstätigen in Ostdeutschland wird bis 2030 stark zurückgehen - in fast allen Wirtschaftszweigen und auch in der öffentlichen Verwaltung müssen Überkapazitäten abgebaut werden."
Im o. a. Kontext sind alle Infrastrukturelemente angesprochen, von der technischen Infrastruktur, über die Verwaltung bis hin zur sozialen und kulturellen Infrastruktur.

[12] 3. Regionalisierte Bevölkerungsprognose des Freistaates Sachsen 2003.

Wird das Ziel der skizzierten Bevölkerungsentwicklung erreicht und wird die Einwohnerzahl dauerhaft bei der Größe von 500.000 stabilisiert, kann aufgrund der Interdependenzen zu der Höhe der Schlüsselzuweisungen und den sonstigen Zuweisungen aus dem Finanzausgleich ein wesentlicher Beitrag zur Haushaltskonsolidierung geleistet werden.[13]

3.3 Konsequenzen

Alle Maßnahmen, Handlungsprogramme, Aktionen kommunalen Handelns sind aus diesen Gründen dahingehend zu überprüfen, inwieweit sie einen Beitrag zur Erreichung dieser beiden Oberziele leisten.[14] Bei der Festlegung bzw. Überprüfung der Aktivitäten ist ein strenger Maßstab anzulegen, damit die die Zielerreichung treibenden Vorhaben wirklich zur Geltung kommen und nicht in einem beliebigen Allerlei von denkbaren Möglichkeiten untergehen.

Daher sollte gelten:[15]

- Alle Aktivitäten, die die vorgenannten Zielsetzungen aktiv unterstützen, haben Vorrang vor allen anderen Aktivitäten.
- Vom Grundsatz her ist allen unmittelbar und kurzfristig wirkenden Vorhaben der Vorrang vor allen mittelbar oder erst langfristig wirkenden Vorhaben zu geben.
- Für die Entwicklung der Stadt wesentliche Vorhaben sind bereits in der Planungsphase auf ihre Übereinstimmung mit dem Ziel nachhaltiger Entwicklung hin zu überprüfen. Sind die Auswirkungen des Vorhabens dem Ziel der Nachhaltigkeit entgegen gesetzt, ist von einer Umsetzung abzusehen.

---

[13] Die Berechnung des Finanzbedarfs einer sächsischen Kommune ist durch einen einwohnerbezogenen Hauptansatz geprägt, bei dem mit „veredelten“ (gewichteten) Einwohnern der Finanzbedarf festgelegt wird. Die mit der Gemeindegröße zunehmende Einwohnergewichtung geht davon aus, dass mit der Größe eine zunehmende zentralörtliche Funktion bei der Bereitstellung öffentlicher Güter und Dienste (auch für das Umland) einhergeht und der Finanzbedarf je Einwohner entsprechend steigt. Ergänzt wird dieser Hauptansatz durch einen Schülernebenansatz auf Grundlage „veredelter“ Schüler, entsprechend dem jeweiligen Schultyp.
Bei der Steuerkraft einer Gemeinde werden die Grund- und die Gewerbesteuer sowie die Gemeindeanteile an der Einkommen- und der Umsatzsteuer zugrunde gelegt. Dabei wird die Steuerkraft der Grund- und Gewerbesteuer unabhängig von den jeweiligen Hebesätzen innerhalb der Gemeinde festgelegt. Dies geschieht, indem das Ist-Aufkommen der einzelnen Steuer durch den gemeindespezifischen Hebesatz geteilt und dann mit dem landesdurchschnittlichen Hebesatz der jeweiligen Steuer multipliziert wird. Damit wird vermieden, dass Gemeinden mit niedrigen Hebesätzen gegenüber Gemeinden mit hohen Hebesätzen bei den Schlüsselzuweisungen bevorzugt werden.
Fazit: Der einzige Einflussparameter auf die Höhe der Schlüsselzuweisungen (sowohl investiv als auch allgemein) ist die Einwohnerzahl, da sich die absolute Höhe der Schlüsselzuweisungen primär an der Einwohnerzahl mit Hauptwohnsitz in Leipzig orientiert.

[14] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 1.2)

[15] Vorschläge für die Entwicklung eines Prüfverfahrens wurden erarbeitet von der Arbeitsgruppe „Kommunale Nachhaltigkeitsprüfung“ im Rahmen der Leipziger Agenda 21.

Gleichwohl sind dabei die Gesamtauswirkungen auf den Haushalt zu betrachten. Insbesondere muss gegeneinander abgewogen werden, inwieweit Maßnahmen mit eher mittel- oder langfristigen Auswirkungen möglicherweise doch der Vorzug vor Kurzfristmaßnahmen gegeben werden soll, wenn diese sich zwar mittel- oder langfristig als nachteilig (weil kostenintensiv) herausstellen, aber unmittelbar haushaltswirksam sind.

Die innerdeutschen Wanderungsbewegungen zeigen, dass viele Städte in der Vergangenheit insbesondere für Familien massiv an Reiz verloren haben. Durch Wegzüge, zurückgehende Steuereinnahmen, leer stehende Wohnungen, Überalterung und sinkende Kaufkraft geraten schrumpfende Städte immer mehr in eine verheerende Abwärtsspirale. Durch eine rückläufige Bevölkerungszahl verringert sich die Auslastung des kommunalen Infrastrukturangebotes, in der Folge steigen die Durchschnittskosten je Inanspruchnahme einer (Dienst-) Leistung.

Allerdings kann das Ausmaß der Einnahmeausfälle zu einem gewissen Grad durch die Kommune beeinflusst werden: Je besser es gelingt, Einwohner in Leipzig zu halten und je stärker der Anteil gut qualifizierter, junger Erwerbstätiger gesteigert werden kann, desto weniger werden die kommunalen Einnahmen unter den demografischen Verwerfungen leiden.[16]

Um dem Trend eines Bevölkerungsverlustes entgegenzuwirken muss Leipzig noch familien- und kinderfreundlicher werden (auch eine Forderung aus der Offenen Werkstatt, Elementare Daseinsvorsorge, Wettbewerbsfähigkeit). Der erfolgreiche Ansatz in Leipzig zur Re-Urbanisierung ist daher unbedingt aus den genannten Gründen fortzusetzen.[17]

Eine vernünftige Kommunalpolitik setzt trotz zunächst höherer Kosten auf Familienfreundlichkeit, weil es sich langfristig rechnet. Je mehr Kinder in Leipzig geboren werden, desto länger wird eine Schrumpfung der Einwohnerzahl verhindert. Je familienfreundlicher eine Stadt ist, desto weniger junge Familien wandern ab.[18] Je mehr junge Familien in einer Stadt wohnen, desto günstiger wirkt sich das auf familienfreundliche Infrastrukturen

---

[16] Aus: Leipzig 2030, Teilgutachten, Zusatzerträge einer Urbanisierungsstrategie, empirica Forschung und Beratung, Berlin, Sept. 2003.

[17] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 6.4)

[18] Vgl. DIE ZEIT vom 20.01.2005 „Wir müssen uns mit einiger Schonungslosigkeit der Frage stellen, ob wir als Gesellschaft weiter existieren wollen oder nicht. Falls ja, stehen wir vor einem Paradigmenwechsel von großer Tragweite: Dann darf Familienpolitik nicht länger als „weiches Thema“ eine Randexistenz führen. Wenn wir das Problem des demographischen Wandels ernst nehmen, … dann muss Familienpolitik zu einer umfassenden Bevölkerungspolitik werden, zu der alle gesellschaftlichen Kräfte beitragen (von der kommunalen Ebene bis zu Bundesregierung), aber genau so die Kirchen, Verbände, die Gewerkschaften - und vor allem die Wirtschaft.“
„Der Standortfaktor der Zukunft heißt Familienfreundlichkeit - und Regionen, denen es nicht gelingt, ein familienfreundliches Klima zu schaffen, dürften auf lange Sicht auch wirtschaftlich das Nachsehen haben.“

aus und desto eher wandern Familien von außerhalb sogar nach Leipzig zu.[19]

Dies kann auch im Zusammenhang mit der EU-Osterweiterung gesehen werden. Vorausgesetzt es gibt ausreichend Arbeitsplätze, kommen dadurch auch junge Familien nach Leipzig. Diese Zuwanderungsströme können nur in einem familienfreundlichen Leipzig langfristig gehalten werden und werden mittel- und langfristig mit der Schaffung neuer Arbeitsplätze verbunden sein.[20]

3.4 Wirkungscontrolling

Ziele zu vereinbaren ist nur sinnvoll, wenn der Zielerreichungsprozess konsequent gesteuert und überwacht wird. Nur so kann im laufenden Prozess festgestellt werden, ob die eingeleiteten Aktivitäten geeignet sind, die vereinbarten

- inhaltlichen Ziele,
- Zeitziele,
- Qualitätsziele,
- Quantitätsziele

zu erreichen und welche Gegensteuerungsmaßnahmen ggf. erforderlich sind. Insofern empfiehlt das SVF ergänzend zu den vorstehenden Vorschlägen unter 3.2 und 3.3, die Zielerreichung einem stringenten Wirkungscontrolling zu unterziehen. D. h., eine objektiv handelnde Instanz innerhalb oder außerhalb der Stadtverwaltung wird damit beauftragt, ein Berichtswesen auszugestalten, sodass die Wirkungen der eingeleiteten Aktivitäten laufend controlled werden.

In diesem Zusammenhang bietet das SVF dem Stadtrat an, in einem angemessenen Zeitraum nach Übergabe der Empfehlungen wieder zusammen zu kommen, um sich über den Erfolg der Maßnahmen berichten zu lassen. Soweit es dann ggf. erforderlich ist, wäre darüber zu befinden, ob das SVF erneut mit externer Expertise dem Rat und der Verwaltung beratend zur Seite stehen sollte.

---

[19] Leipziger Volkszeitung vom 17.01.2005: Bundesministerin Schmidt beklagt: „Bei uns gibt es die schlechtesten Bedingungen, Kinder und Beruf zu vereinen.“ Arbeitgeberpräsident Hundt fordert, dass der Wunsch nach Kindern nicht an der mangelnden Vereinbarkeit von Familie und Beruf scheitern darf.

[20] Aus: Leipzig 2030, Teilgutachten, Zusatzerträge einer Urbanisierungsstrategie, empirica Forschung und Beratung, Berlin, Sept. 2003.

Ein Controlling im skizzierten Sinn setzt jedoch voraus, dass es messbare Parameter gibt, die es ermöglichen, den Zielerreichungsgrad mit Hilfe von Indikatoren festzustellen.

Das SVF sah es nicht als seine Aufgabe an, ein vollständiges, in sich schlüssiges System von Parametern und Indikatoren zu entwickeln. Dieses hätte im Übrigen vorausgesetzt, auf die spezifische Situation in Leipzig bezogene detaillierte Ist-Daten festzustellen, bereits ermittelte empirisch und prognostizierte Werte kennen zu lernen, die sich abzeichnenden Veränderungen in den Rahmenbedingungen darzustellen (insbesondere solche, auf die die Stadt keinen Einfluss nehmen kann) und dergl.

Weil aber ein tragfähiges Wirkungscontrolling von großer Bedeutung für die Überwachung des Vollzugs der Empfehlungen des SVF ist, geht dieses selbstverständlich davon aus, dass ein solches nachgehend von der Stadtverwaltung erstellt wird. Um gegenüber der Bevölkerung Rechenschaft bezüglich der eingeleiteten Maßnahmen ablegen zu können, wird empfohlen, einmal jährlich die breite Öffentlichkeit über den Erfolg der Maßnahmen zu informieren.

Trotz dieser Einschränkungen im Hinblick auf das, was das SVF leisten kann, hat dieses einige Parameter zusammengestellt, die in die Ausgestaltung des Controllingsystems einbezogen werden sollten:

Vorschläge für messbare Zielsetzungen:[21]

o **Arbeitslosigkeit**

Hinweis zum Stand 31.12.2004:

Arbeitslose in Leipzig 43.957, entspricht einer Quote von 19,8 %

Arbeitslose in Sachsen 397.874, entspricht einer Quote von 19,7 %

Wenn die Arbeitslosenquote[22] in Sachsen

- stagniert, dann ist es Ziel für Leipzig, dass die Quote sinkt.
- steigt, dann ist es Ziel für Leipzig, dass die Quote auf gleichem Niveau bleibt.

[21] Siehe hierzu auch die Veröffentlichung der statistischen Daten des Statistischen Landesamtes Sachsen, Agentur für Arbeit, Leipzig, Stand Ende 2004.

[22] Christian Böllhoff, Geschäftsführer des Forschungsinstitutes Prognos AG in Basel im Handelsblatt vom 26.01.2005 auf die Frage, „Hat Ostdeutschland denn gar keine Standortvorteile?“: „Doch, sogar in einigen wesentlichen Kategorien. Ein niedrigeres Lohnniveau, die geographische Nähe zu den EU-Beitrittsstaaten, aber auch eine gute Betreuungsinfrastruktur für Familien sind hier als entscheidend zu nennen.“

- sinkt, dann ist es Ziel für Leipzig, dass die Quote in Leipzig stärker sinkt als im Landesdurchschnitt.

Das SVF weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es ganz offensichtlich auf Teilarbeitsmärkten einen Mangel an Arbeitskräften gibt, der zurzeit nicht behoben werden kann (beispielsweise Ingenieure). Ggf. sollte die Stadt hier mit der Agentur für Arbeit, Leipzig, besondere Aktivitäten entfalten.

o **Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte**

- Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten steigt bis Ende 2007 um mehr als 1 % (ca. 2.000 gegenüber dem Stand Dezember 2003 (= 195.461), bereinigt um die Effekte, die durch die Produktionsaufnahme von BMW bzw. Ansiedlung von DHL entstehen.

o **Unternehmenspolitik**

- Die Unternehmen, die ihren Standort aus Leipzig verlagern wollen, werden aktiv durch die Stadt beraten mit dem Ziel, von dem Vorhaben Abstand zu nehmen. In 20 % der Fälle ist die Stadt hierbei erfolgreich.

- Wird bekannt, dass Unternehmen ihren Betrieb einstellen wollen, werden diese Unternehmen von der Stadt aktiv auf ihren Unterstützungs- und Beratungsbedarf hin angesprochen. In 20 % der Fälle gelingt es, den Betrieb am Standort Leipzig zu erhalten.

- In bestimmten Branchen (siehe hierzu Kapitel 5.5) gelingt es, neue Unternehmen nach Leipzig zu holen. Aus diesen Aktivitäten heraus steigt die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bis 2007 um 2.000).

o **Bevölkerungsstruktur**

- Die Zahl der Kinder unter 10 Jahren steigt in Leipzig bis Ende 2008 um 5 % (gegenüber dem Stand Ende 2004).

- Die Zahl der Familien mit Kindern bis 15 Jahre steigt bis Ende 2008 um 3 % (gegenüber dem Stand Ende 2004).

4 Handlungsfeld-übergreifende Maßnahmen zur Zielerreichung

Die nachfolgende Auflistung steht immer unter dem Primat eines rechtsstaatlichen Handelns. Wenn also z. B. empfohlen wird, in der Zukunft Aufgaben nicht mehr wahrzunehmen, dann gilt diese Empfehlung natürlich nur insoweit, als es keine normativen oder vertraglich zugesicherten Verpflichtungen zur Aufgabenwahrnehmung gibt.

Insofern stehen im Hinblick auf die Festlegung von Prioritäten und Nachrangigkeiten alle Aufgaben, die die Stadt wahrzunehmen hat, zur Disposition - es sei denn, von der Stadt nicht beeinflussbare, normative Regeln schreiben das „Ob“ und/oder das „Wie“ der Aufgabenwahrnehmung verbindlich vor.

Für die nachfolgenden Ausführungen ist dem SVF wichtig auf Folgendes hinzuweisen:

- Die Empfehlungen sind unter der Maßgabe entwickelt worden, dass sie die Zielsetzungen (dargestellt im Kapitel 3) unterstützen.
- Jede der nachstehenden Empfehlungen im Kapitel 4 kann vom Grundsatz her bei jeder handlungsfeld-spezifischen Maßnahme (Kapitel 5) von Bedeutung sein und dort ihre Wirkung erzeugen.
- Die nachstehende Reihenfolge der Aufzählung der Aktivitäten stellt keine Rangfolge dar. Allerdings wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Empfehlungen zu Kapitel 4.11 (Einnahmen erhöhen) als Ultima Ratio verstanden werden, aber nicht von vornherein als mögliche Maßnahme ausgeschlossen werden dürfen.

Die Stadt sollte sich vom Grundsatz her bei ihrem Handeln auf die Dinge konzentrieren, die zu ihren originären Kernaufgaben zählen und die im Rahmen einer strategischen, kommunalpolitischen Zieldiskussion als vorrangig eingestuft werden. Dieses Verwaltungshandeln ist auf Optimierungsmöglichkeiten im Hinblick auf Prozesse und Strukturen, Schaffung und Nutzung von Synergien und das Zusammenwirken mit Dritten hin laufend zu überprüfen.

Im Zusammenhang mit der Beantwortung der Frage:

„**Wie** wollen wir als Stadt die Leistung zukünftig erbringen?“

bittet das SVF, alle denkbaren Varianten ohne Vorbehalte in die Überlegungen einzubeziehen. Hierzu zählen insbesondere:

- Das Bürgerschaftliche Engagement ist verstärkt zu initiieren und zu fördern (Kapitel 4.8), um
  - die Potenziale in der Bürgerschaft zu nutzen,
  - die Identifikation der Bürgerschaft mit der Stadt weiter zu erhöhen,
  - ein ressourcenschonendes Verwaltungshandeln zu ermöglichen.
- Kooperationen mit Privaten, Unternehmen und Vereinigungen (Public Private Partnership - PPP) sind einzugehen, oder es ist eine Ausgliederung von Aufgaben aus der Stadtverwaltung mit dem Ziel der Privatisierung (Outsourcing) anzustreben, wenn
  - die Interessen des Gemeinwohls nicht gefährdet werden,
  - es zu einem ressourcenschonenden Verwaltungshandeln kommt,
  - das Handeln wirtschaftlicher ist als innerhalb der Kernverwaltung.
- Kooperation mit anderen Kommunen und ein Handeln in der Region, um
  - das Spektrum der Verwaltungsleistungen
    - qualitativ bzw. quantitativ nicht reduzieren zu müssen,
    - bzw. quantitativ und/oder qualitativ erhöhen zu können.
  - die Verwaltungsleistungen kostengünstiger erbringen zu können,
  - Wettbewerbsvorteile erzielen zu können.

Das SVF bittet in diesem Zusammenhang aber zu bedenken, dass

- die Einflussnahme bzw. die Steuerung der Aufgabenwahrnehmung durch die Stadt erhalten bleiben muss,
- sich die Vorteile der Überlegungen vorrangig an dem Nutzen derjenigen orientieren müssen, für die die Leistungen erbracht werden (d. h., ein externer Nutzen hat einen höheren Wert als ein interner),
- die Art der Leistungserbringung wirtschaftlich von Nutzen für die Stadt ist (sowohl bezogen auf die Prozess- als auch die Produktkosten).

Dieses vorausgeschickt empfiehlt das SVF im Einzelnen:

4.1 Prozesse und Strukturen optimieren

Das im Kapitel 3 benannte zielorientierte Handeln ist zu unterstützen, indem die Stadt ihre Prozesse und Strukturen in allen (!) Bereichen auf ihre Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit hin grundlegend und regelmäßig überprüft (organisiert als Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – KVP –). Da kommunales Handeln in vielen Bereichen in hohem Maße zwischen den Kommunen vergleichbar ist, sollten alle Möglichkeiten eines organisierten Benchmarkings genutzt werden (siehe hierzu auch Kapitel 4.2). Die Maßnahmen sind nach ihrer Realisierung im Hinblick auf die angestrebten Wirkungen zu controllen.

Bei der Optimierung der Prozesse und Strukturen ist zu beachten, dass insbesondere den Interessen der externen Leistungsabnehmer (z. B. Bürger, Unternehmen) Rechnung getragen wird. Optimierte, nachfrageorientierte Prozesse stellen einen hohen Wert im Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit einer Kommune dar (externe Kundensicht vor interner Verwaltungssicht).

(Wettbewerbsfähigkeit)

D. h., das SVF empfiehlt ausdrücklich, dass

- alle Arbeitsabläufe (Geschäftsprozesse) soweit optimiert und gestrafft werden, wie es möglich bzw. eben noch vertretbar ist.[23] Dabei ist besonderer Wert darauf zu legen, dass die Prozesse für die externen Leistungsabnehmer (Bürger, Unternehmer und dergl.) technikunterstützt automatisiert bzw. vereinfacht werden,

- die Struktur der Verwaltungsorganisation (inkl. der Kultur- und Eigenbetriebe) mit dem Ziel überdacht wird, Synergien zu schaffen (z. B. durch gemeinsame back-office-Strukturen), Redundanzen in Zuständigkeiten abzubauen, Verantwortlichkeiten eindeutig festzulegen, wo immer dies machbar ist.[24] Dies umfasst bewusst auch, alle Möglichkeiten zur Schaffung größerer und dadurch flexibler handelnder Organisationseinheiten zu realisieren, um dadurch das Personal und andere Ressourcen noch variabler einsetzen und um eine

[23] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 1.6, 1.7, 6.2, 6.3, 6.10, 6.11, 6.17, 6.26).
[24] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 1.5, 2.7, 6.12, 6.13, 6.24).

ganzheitlichere Sachbearbeitung realisieren zu können.[25] Außerdem wird nur so gewährleistet, dass für Aufgaben/Produkte, die unter politisch-strategischen Gesichtspunkten sowie aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger eng zusammenhängen, nicht mehrere Ämter verantwortlich sind. Diese Empfehlung umfasst weiterhin den Hinweis, Überlegungen zur Verschlankung der Organisationsstruktur anzustellen, um z. B. Hierarchieebenen in einzelnen Organisationseinheiten oder der Stadtverwaltung insgesamt einzusparen.

o die Leistungen jeweils von der Organisationseinheit erbracht werden, die die besten Leistungsvoraussetzungen mitbringt (unabhängig davon, ob diese Leistungsvoraussetzungen eine interne oder eine externe Organisationseinheit (z. B. Private) bietet).[26] Das umfasst,

- die Chancen einer interkommunalen und regionalen Zusammenarbeit (siehe Kapitel 4.10) konsequent wahrzunehmen,
- die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit von Privaten und öffentlicher Hand (Public-Private-Partnership - PPP) zu schaffen, sie konsequent zu nutzen und sie verlässlich auszugestalten,
- die Aufgabenverlagerung vollständig auf einen Dritten (Privaten) zu verlagern (mit dem Erfordernis einer stringenten Steuerung des Dritten durch ein entsprechendes Controlling).

Bezogen auf die letzten beiden Spiegelstriche bedeutet dies, dass die Stadt sorgfältig überprüfen sollte, ob sie selber zur Leistungserbringung verpflichtet ist oder diese nicht Privaten überlassen kann. Wenn ein Markt für die Leistungserbringung vorhanden ist, die Sächsische Gemeindeordnung dem nicht widerspricht und eine alle Faktoren umfassende Wirtschaftlichkeitsberechnung dieses nicht ausschließt, sollte die Stadt durch eigene Leistungen stets nur subsidiär tätig werden (siehe auch Kapitel 4.7 und 4.8).

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 67.

[25] Siehe dazu auch das Konzept des Hauptamtes, Abt. Organisation und Dienste, „Betrachtung der Strukturen in der Stadtverwaltung Leipzig unter dem Gesichtspunkt vorhandener und künftiger Leitungsspannen“.

[26] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 2.7)

4.2 Standards überprüfen und Leistungsvergleiche durchführen

Die bereits laufenden Aktivitäten zur Überprüfung der inhaltlichen Standards der Leistungserbringung werden ausdrücklich vom SVF begrüßt.

Das SVF empfiehlt diesbezüglich, alle (!) Standards der Leistungserbringung dahingehend zu überprüfen, inwieweit eine (weitere) Reduzierung möglich und vertretbar ist. Auf der Basis dieser Überprüfung sind, nach Abwägung der damit möglicherweise verbundenen negativen Auswirkungen, die Standards konsequent zu reduzieren.[27]

Dabei ist jedoch den besonderen Belangen der Aktivitäten zur Erreichung der beiden priorisierten Ziele (siehe Kapitel 3.2) Rechnung zu tragen.

Das SVF empfiehlt weiterhin, bei allen Leistungserbringungen, die nicht den unter Kapitel 3 genannten Zielsetzungen dienen, zu überprüfen, inwieweit die Stadt Leistungen erbringt, die über einem Standard von vergleichbaren Städten liegen.

Diese Standards sind dann mindestens auf das durchschnittliche Niveau zu senken. Können mit einer weiteren, vertretbaren Senkung erhebliche Mittel gespart werden, ist eine Absenkung auch unter das durchschnittliche Niveau durchzuführen.

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 70.

4.3 Subventionierungen und Förderungen überprüfen, ggf. einstellen

Das SVF empfiehlt der Stadt, alle Subventionierungen und Förderungen für Dritte zum nächstmöglichen Zeitpunkt einzustellen, wenn

- diese nicht die Erreichung der beiden zuvor genannten Zielsetzungen unterstützen,

[27] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 2.2)

- oder nach Einstellung der Subventionierung oder Förderung die gleiche Leistung durch die Stadt zu ungünstigeren Konditionen erbracht werden muss, weil eine Verpflichtung zur Leistungserbringung besteht.

Der Stadt wird daher empfohlen, umgehend ein Konzept mit einem Kriterienkatalog zu entwickeln, wie in Zukunft die Gewährung von Subventionen bzw. Förderungen unter Berücksichtigung der zuvor genannten Parameter an die Zusage von messbaren Wirkungen geknüpft werden kann. Entsprechende Zusagen sind stets zeitlich zu befristen. Dabei ist den Begünstigten (Unternehmen, Vereinen, Privaten) eine konkrete Zeit der Förderung zu garantieren, um auch deren Verhältnis z. B. zu den Arbeitnehmern und die Lage am Arbeitsmarkt durch Vorgabe eines Planungshorizontes zu berücksichtigen.

Diese Empfehlung bezieht sich ausdrücklich auf bereits bestehende Aufgaben (sofern deren Erfüllung durch Dritte bereits subventioniert bzw. gefördert wird) als auch auf alle neu auf die Verwaltung zukommenden Aufgaben. Insofern sind „alte“ und neue Aufgaben gleich zu behandeln. Eine Überprüfung im o.g. Sinne ist regelmäßig in periodischen Abständen zu wiederholen.

Im Ergebnis wird dies bedeuten, dass die Stadt ihrerseits aktiv beschreibt, was sie auf den einzelnen Handlungsfeldern für Wirkungen anstrebt (Definition der qualitativen Anforderungen an den Leistungserbringer, die Art der Leistungserbringung und das Leistungsergebnis)[28]. Für alle interessierten Unternehmen, Verbände, Vereine oder Sonstige besteht dann die Aufgabe darin, ihrerseits darzustellen, welchen Beitrag sie durch ihre Aktivitäten zur Zielerreichung leisten können und wollen und welche finanzielle Unterstützung seitens der Stadt dafür erforderlich wird. So konkurrieren dann um die Fördergelder all jene, die auf diesem Feld aktiv sind oder werden wollen. Dabei ist aber seitens der Stadt aktiv darauf zu achten, dass auch Eigeninitiativen von Leistungsanbietern außerhalb von „ausgeschriebenen“ Leistungen eine Chance haben, wenn sie den priorisierten Zielsetzungen dienen.

Die Förderung/Subventionierung, z. B. für soziale, kulturelle oder sportliche Einrichtungen, könnte davon abhängig gemacht werden,

[28] So bestimmt z. B. § 78 c SGB VIII: Die Leistungsvereinbarung muss die wesentlichen Leistungsmerkmale, insbesondere Art, Ziel und Qualität des Leistungsangebotes festlegen. In die Vereinbarung ist aufzunehmen, unter welchen Voraussetzungen der Träger der Einrichtung sich zur Erbringung von Leistungen verpflichtet. Grundlage der Entgeltvereinbarung sind die in der Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung festgelegten Leistungs- und Qualitätsmerkmale.

- dass der Antragsteller immer auch einen angemessenen Eigenanteil einbringt. Höhe, Umfang und Art des Eigenanteils (z. B. Finanzmittel, Einsatz ehrenamtlich Tätiger) sind in Abhängigkeit von der inhaltlichen Aufgabenstellung konkret und individuell auszugestalten. Dabei ist auf Aspekte wie z. B. den Verbindlichkeitscharakter der Aufgabe (Pflicht- oder freiwillige Aufgabe) bzw. den Charakter der Förderung (institutionelle Förderung oder Förderung der lfd. Aufgabenerfüllung) einzugehen.
- dass der Antragsteller Partnerschaften im finanziellen Bereich nachweist (durch Kooperationen z. B. mit Privaten oder eingeworbene Spendenmittel).
- dass eine inhaltliche Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen gesichert ist, um aus der inhaltlichen Arbeit einen Mehrwert zu entwickeln (auch zur besseren Profilbildung).
- dass im strukturellen Bereich zusammengearbeitet wird (Buchhaltung, Gerätepool, Mehrfachnutzung von Räumen, …), um aus der Kooperation Synergieeffekte zu generieren.

Letztendlich soll damit verfolgt werden, eine Förderung/Subventionierung nach dem „Gießkannenprinzip“ bzw. einer analogen (aber nicht gerechtfertigten) Anwendung des Gleichheitsgrundsatzes aufzugeben zugunsten einer zielorientierten, an Schwerpunkten und durch Wettbewerb geförderten Unterstützung im Rahmen des finanziell noch Möglichen. Einer laufenden Fortschreibung einer Subventionierung bzw. Förderung i. S. eines Automatismus bzw. nach dem „Gewohnheitsrecht“, wird für die Zukunft eine deutliche Absage erteilt.[29]

Zukünftig werden dadurch kreative Ideen zur Leistungserbringung, verbunden mit dem Anspruch an einen schonenden Umgang der finanziellen Ressourcen, im Wettbewerb zueinander stehen.[30] Das „Rennen um Subventionierungen/Förderungen“ wird diejenige Institution gewinnen, die Spitzenleistungen erbringt. „Der Bessere“ gewinnt, Erfolge finden öffentliche Anerkennung und werden „belohnt“ durch finanzielle Unterstützung und Beteiligung (mit einer angemessenen Laufzeit, die in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung gesehen werden muss). Die Einhaltung definierter Qualitätsstandards ist dabei unbedingtes Vergabekriterium.

---

[29] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 2.5)

[30] Dabei kann dahingestellt bleiben, ob die Leistungserbringung formal ausgeschrieben wird oder nicht. Wichtig ist, dass kleine und große Organisationen die gleichen Chancen haben müssen und ihre Angebote in Relation zueinander zu betrachten sind. Außerdem ist eindeutig zu formulieren, unter Berücksichtigung welcher Kriterien eine „Vergabe“ von Subventions- bzw. Fördermitteln erfolgen wird. Diese sind dann transparent zu machen und zu veröffentlichen, um gerade in Zeiten beschränkter Ressourcen die Chancengleichheit der Leistungsanbieter zu gewährleisten.

Diese öffentliche Anerkennung von Leistungen sorgt dafür, dass die Besten als Vorbild dienen und das allgemeine Leistungsniveau anheben. Die Stadt konzentriert sich damit auf die Subventionierung bzw. Förderung von Qualitäten, nicht aber unbestimmten Quantitäten.

(Wettbewerbsfähigkeit, Finanzielle Grundsicherung, Elementare Daseinsvorsorge, Erbe der Vorfahren)

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 71.

4.4 Beteiligungen überprüfen

Die Stadt hat eine Vielzahl von Unternehmen gegründet bzw. ist an einer Reihe von Unternehmen beteiligt (inkl. der Eigenbetriebe). Das SVF empfiehlt der Stadt, ihre Beteiligung an diesen Unternehmen umfassend kritisch zu überprüfen.

Dabei sind folgende Zielsetzungen zu verfolgen (wegen der Komplexität der Thematik erhebt die nachfolgende Auflistung keinen Anspruch auf Vollständigkeit):

- Die einzelne Beteiligung ist aufrecht zu erhalten, wenn
  - die Beteiligung einen Beitrag zur Erreichung der beiden strategischen Zielprioritäten (siehe Kapitel 3) leistet **und** die Leistungserbringung durch die Beteiligung wirtschaftlicher ist als innerhalb der „Kern“-Verwaltung.
  - es auch mittelfristig rentabler ist, die Anteilshöhe an der Beteiligung (unabhängig von ihrer inhaltlichen Ausrichtung) zu halten (und die Stadt die wirtschaftlichen Vorteile hieraus in Anspruch nehmen kann) als die Anteile zu verkaufen (Veräußerungsgewinn inkl. möglicher Zinseinnahmen).
  - das Unternehmen, an dem die Stadt beteiligt ist,
    - zwar unrentabel arbeitet,
    - aber eine Aufgabe wahrnimmt, die entweder der Erreichung der beiden strategischen Ziele dient oder bei der es sich um eine Pflichtaufgabe handelt,
    - die Leistungserbringung innerhalb der Kernverwaltung noch unwirtschaftlicher wäre

- und es für die Leistungserbringung keinen „freien“ Markt gibt, sodass die Leistungserbringung daher nicht ausgeschrieben werden kann.

(Wettbewerbsfähigkeit, Finanzielle Grundsicherung, Elementare Daseinsvorsorge, Erbe der Vorfahren)

In allen anderen Fällen sollte sich die Stadt von ihren Anteilen an einer Beteiligung trennen. Es sollte auch in Betracht gezogen werden (sofern dies möglich ist), sich nur von einem Teil seiner Anteile zu trennen, um durch das Halten einer reduzierten Beteiligungshöhe den Einfluss der Stadt auf die Art und Weise der Leistungserbringung aufrecht zu erhalten. In jedem Fall sind die Entscheidungsgründe transparent zu machen, um das städtische Interesse an der Beteiligung an einem Unternehmen zu dokumentieren.

Die Veräußerungserlöse sollten entweder zur Reduzierung der Verbindlichkeiten oder zur Unterstützung von Aktivitäten zur Erreichung der beiden strategischen Ziele eingesetzt werden.

Leistungen, die „vom Markt“ in vergleichbarer Qualität, Quantität, Verlässlichkeit und zu akzeptablen Preisen angeboten werden können, sind damit zukünftig keine Betätigungsfelder mehr für kommunales Handeln (auch nicht in Form von Beteiligungen).[31]

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 73.

4.5 Investitionen überprüfen

Das SVF empfiehlt der Stadt, ihre Investitionspolitik auf die Erreichung der im Kapitel 3 genannten Ziele zu konzentrieren.

Bei der Planung der investiven Maßnahmen ist zukünftig verstärkt zu überprüfen, ob es nicht ggf. alternative Maßnahmen(-bündel) geben könnte, die kostengünstiger sind, um die angestrebten Zielsetzungen zu erreichen (auch wenn diese ggf. nur einen geringeren Standard umfassen - siehe hierzu auch Kapitel 4.2, 4.3, 4.8 und Kapitel 4.10).

Des Weiteren empfiehlt das SVF der Stadt, sämtliche Investitionsmaßnahmen vor Beschlussfassung einer Amortisationsrechnung über die insge-

[31] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 2.1, 2.5, 2.7)

samt erwartete Nutzungsperiode zu unterziehen. Auf Basis der Berechnung sind folgende Punkte zu überprüfen:

- Unterstützungswirkung zur Erreichung der strategischen Ziele.
- Wirtschaftlichkeit der Maßnahme unter Berücksichtigung der Folgekosten.
- Verfügbarkeit der benötigten Finanzmittel.

Nur wenn diese Gesamtbetrachtung vorgenommen wird, ist es den Entscheidungsträgern möglich, über die Sinnhaftigkeit der Investitionsmaßnahme verantwortlich zu entscheiden.

(Wettbewerbsfähigkeit, Finanzielle Grundsicherung, Elementare Daseinsvorsorge, Erbe der Vorfahren)

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 74.

4.6 Infrastrukturangebote/Verwaltungsleistungen aktiv steuern

Aufgrund der demografischen Entwicklung wird die Bevölkerungszahl von Leipzig trotz aller Initiativen stagnieren, im günstigen Fall leicht zunehmen. Selbst wenn es zu einem geringen Bevölkerungszuwachs kommen sollte, ist zu bedenken, dass sich die Zusammensetzung der Bevölkerung verändern wird (die Zahl der älteren Menschen wird steigen).

Daher empfiehlt das SVF der Stadtverwaltung, Strategien zu entwickeln, um auf der Basis einer Analyse der Bevölkerungsentwicklung, unter Berücksichtigung der finanziellen Möglichkeiten, den tatsächlichen Bedarf (prognostiziert für mindestens die nächsten 15 bis 20 Jahre) von kommunalen Infrastrukturangeboten und sonstigen Verwaltungsleistungen zu planen, den Anpassungsprozess aktiv zu steuern und die Realisierung umgehend einzuleiten.

Das SVF hat in Kapitel 3.2 empfohlen, Maßnahmen zu ergreifen, die dazu beitragen, die Bevölkerungszahl bei rd. 500.000 zu stabilisieren. Insofern wird folgende Strategie empfohlen:

- Die Stadt wird aufgefordert, ihre Stadtentwicklungsplanung auf diese Größe hin anzupassen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine

Reihe von Infrastruktur- und Verwaltungsleistungen einwohnerzahlabhängig sind, andere sind dagegen einwohnerzahlunabhängig und haben den Charakter von (Pauschal-)Leistungen für die Stadt und/oder die Region. Insofern ist bezogen auf die Regionalentwicklungsplanung darauf hinzuwirken, dass eine Anpassung dieser Planung im vorbezeichneten Sinne erfolgt.

- Im Vorfeld der Anpassung der Infrastrukturleistungen geht das SVF davon aus, dass diese Anpassung aktiv geplant und gesteuert wird.[32] Hierbei sind die sich abzeichnenden Veränderungen der Rahmenbedingungen ebenso zu berücksichtigen wie die Empfehlungen des SVF. Es muss sichergestellt werden, dass es bei einem möglicherweise erforderlichen Rückbau von Leistungen durch die Stadt nicht zu einem ungeplanten und ungesteuerten Handeln kommt.

- Insbesondere bei einem möglichen Rückbau von Infrastrukturleistungen (im städtebaulichen Sinne) ist eine sinnvolle Verdichtung anzustreben, um auch auf Dauer die Unterhaltung dieser Infrastruktur finanziell sichern zu können. Wegen der besonderen Bedeutung der Verkehrsinfrastruktur (Individualverkehr und ÖPNV), sowohl für die Bürgerinnen und Bürger als auch für Unternehmen, ist diesem Aspekt besondere Rechnung zu tragen. Damit könnte verbunden sein, dass einem Rückbau in einigen Bereichen ein bewusster weiterer Ausbau in anderen Bereichen gegenübersteht.

- Der Rückbau von Verwaltungsleistungen muss organisationsübergreifend geplant werden (Beispiel: Nutzung von ggf. nicht mehr benötigtem Raum für Kindertagesstätten oder Schulgebäude[33] für Leistungsangebote der Stadtverwaltung (z. B. Musikschule und/oder Volkshochschule) oder Dritter (im Rahmen von Vermietungen und Verpachtungen). Ziel muss eine sinnvolle und wirtschaftlich sich rechnende Mehrfach-/Alternativnutzung sein.

- Wegen der überragenden Bedeutung dieser Thematik hält es das SVF für zwingend erforderlich, dass über Qualität und Quantität von Infrastrukturangeboten und Verwaltungsleistungen ein öffentlicher Diskurs geführt wird. Hiermit soll einerseits die Akzeptanz eines möglichen Rückbaues entsprechender Leistungen in der Bevölkerung gesichert werden, andererseits ist zu erwarten, dass sich aus der Bevölkerung heraus wichtige Impulse für die weitere Entwicklung von Leipzig ergeben werden (siehe auch Kapitel 4.8).

[32] Vgl. auch KGSt-Bericht Nr. 10/2004 „Kommunale Gebäudeflächen optimal nutzen“.
[33] Vgl. KGSt-Bericht 11/1989 „Nutzung von Schulräumen bei rückläufigen Schülerzahlen“.

In diesem Zusammenhang wird nochmals auf das Gutachten zum Thema „Re-Urbanisierungsstrategie“ hingewiesen.

(Wettbewerbsfähigkeit, Elementare Daseinsvorsorge)

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 75.

4.7 Aufgabenwahrnehmungen überprüfen, ggf. aufgeben

Das SVF empfiehlt, alle Aufgaben dahingehend zu überprüfen, ob sie auch zukünftig noch wahrgenommen werden müssen. Nach dieser Prüfung sollte aus Sicht des SVF nur noch die Aufgaben wahrgenommen werden,

- zu denen die Stadt normativ oder aufgrund vertraglicher Vereinbarungen verpflichtet ist oder
- wenn sie dazu nicht verpflichtet ist,
  - diese die beiden strategischen Zielsetzungen unterstützen
  - oder das SVF ausdrücklich empfohlen hat, die Aufgabe wahrzunehmen
  - oder wenn durch die Nicht-Wahrnehmung der Aufgabe die Folgelasten größer sein werden, als wenn die Aufgabe weiterhin wahrgenommen würde.

  Der letzte Aspekt ist von besonderer Bedeutung für die Abwägung, inwieweit präventive Leistungserbringungen sinnvoll sind. Es gibt eine Reihe von Aufgaben, bei denen es gesamtwirtschaftlich betrachtet sinnvoller ist, aktiv in präventive Maßnahmen zu investieren (auch wenn dies kurzfristig mehr Aufwand verursacht), als auf diese vorsorgenden Maßnahmen zu verzichten, dann später aber die deutlich höheren Folgekosten tragen zu müssen (Bsp. Betreuungsangebote für Familien versus Heimerziehung von Kindern und Jugendlichen).

Für alle anderen Aufgaben wird empfohlen, deren Wahrnehmung zum nächstmöglichen Zeitpunkt einzustellen.

Bei dieser Beurteilung ist ebenfalls ein strenger Maßstab anzulegen. Dem konkreten Nachweis des Eintritts von Folgelasten ist der Vorzug vor spekulativen Annahmen und Szenarien zu geben. Dabei ist es vorrangige Aufgabe der Stadtverwaltung, hierfür die belastbaren Daten zusammenzustellen,

damit eine entsprechende Abwägung und Entscheidung durch die Verantwortlichen gesichert erfolgen kann.

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 76.

4.8 Engagierte Bürger

Das SVF hat bereits mehrfach betont, dass es in Leipzig eine hohe Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit dieser Stadt gibt und diese erhalten bleiben muss. Daher ist es dem SVF ein besonderes Anliegen zu empfehlen, dass die Stadt sowohl eine verstärkte Partizipation der Bürgerschaft, insbesondere im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung ermöglichen sollte, als auch erweiterte Möglichkeiten zur Ausübung des Bürgerschaftlichen Engagements.[34]

Die Bürgerschaft verstärkt in die Entscheidungsprozesse der Stadt einzubeziehen, um die in der Bevölkerung vorhandenen Potenziale zu nutzen, setzt aber voraus, dass die Stadt ihr Handeln transparenter und für den Einzelnen nachvollziehbarer gestaltet. In der gegenwärtigen Haushaltslage empfiehlt das SVF eine direkte Bürgerbeteiligung an der kommunalen Haushaltsplanung (Bürgerhaushalt), auch um dadurch zusätzliche Sparpotenziale für die öffentliche Hand aufzudecken.

Das SVF empfiehlt der Stadt, in allen (!) Bereichen zu überprüfen, wie das Engagement der Bürgerschaft verstärkt zur Aufgabenwahrnehmung genutzt werden kann (auch eine Forderung aus der Offenen Werkstatt).[35]

Hierfür sollte die Stadt die Rahmenbedingungen schaffen, wenn

- diese Art der Aufgabenwahrnehmung wirtschaftlicher ist als jede andere denkbare Art,
- oder erhebliche negative Effekte einer Standardreduzierung bzw. eines Aufgabenverzichts dadurch gemildert werden können.

Wenn Leipzig das Bürgerschaftliche Engagement stärker unterstützen und fördern will, muss sich die Stadt bewusst machen, dass auf Dauer angelegtes Bürgerschaftliches Engagement immer auch Verlässlichkeit voraussetzt. D. h., dass Maßnahmen zur Unterstützung von Bürgerschaftlichem Engagement im Zweifel nicht zugunsten kurzfristiger Einsparaktivitäten geopfert werden dürfen.

[34] Vgl. Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland, Anforderungen und Qualitätsbausteine, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2002.

Dem SVF ist bewusst, dass Bürgerschaftliches Engagement (z. B. in Form ehrenamtlicher Tätigkeit) eine professionelle Arbeit der Stadtverwaltung im Allgemeinen nur ergänzen, in Teilbereichen auch vollständig ersetzen kann. Es ist ihm ferner bewusst, dass die Organisation, Begleitung, Anleitung und ggf. Weiterbildung von Bürgern, die sich für Andere oder das Gemeinwohl engagieren, Kosten verursacht. Diese sind von der Stadt zu tragen bzw. zu ersetzen. Ehrenamt und Engagement sind nicht kostenlos zu haben und sie setzen ein gesichertes Einkommen dessen voraus, der sich für Andere oder das Gemeinwohl engagiert.

Bürgerschaftliches Engagement „rechnet“ sich für eine Stadt immer, weil

- mit den vorhandenen Ressourcen schonender umgegangen wird (wenn Leistungen im Rahmen von Bürgerschaftlichem Engagement erbracht wurden),
- die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Stadt steigt,
- Leistungen erbracht werden können, die ansonsten gestrichen werden müssten,
- Leistungen kostengünstiger erbracht werden können
- oder ggf. die Leistungserbringung erst durch ein Bürgerschaftliches Engagement ermöglicht wird.

Insofern sollten im Zeichen eines konsequenten Sparkurses zunächst andere Möglichkeiten genutzt werden (siehe Vorschläge des SVF), als eine Reduzierung des Unterstützungsaufwandes für ein Bürgerschaftliches Engagement.[36]

Gerade der Effekt, dass durch vielfältiges Bürgerschaftliches Engagement die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Stadt erhalten und verstärkt wird, sollte der Stadt ein besonderes Anliegen sein. Insofern sollte sie dieses „zum Prinzip“ machen, d. h., es nicht nur im Einzelfall zulassen, sondern laufend aktiv prüfen, wo sie ihrerseits Impulse setzen und dabei auch aktiv auf die Bürgerinnen und Bürger zugehen kann. Da, wo sich ein solches Engagement von sich aus entwickelt, sollten diese Aktivitäten aktiv aufgenommen und insbesondere die laufende Arbeit gefördert werden.

(Wettbewerbsfähigkeit, Finanzielle Grundsicherung, Elementare Daseinsvorsorge, Erbe der Vorfahren)

[35] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 2.5)
[36] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 2.5)

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 77.

4.9 Kooperation Wissenschaft - Wirtschaft - Kultur - Verwaltung

Für die Gestaltung des Gemeinwesens Stadt bzw. Region Leipzig (siehe auch Kapitel 4.8 und 4.10) ist nicht nur die Stadtverwaltung verantwortlich. Kreative Potenziale sind in allen Bereichen vorhanden, u. a. in der ortsansässigen Wissenschaft, den Unternehmen, der Kultur. Diese Potenziale werden noch viel zu wenig genutzt.

Das SVF empfiehlt der Stadt Initiativen zu ergreifen, mit dem Ziel, zu einem noch besseren Netzwerk von Wissenschaft - Wirtschaft - Kultur - Verwaltung zu kommen. Damit soll erreicht werden, dass durch aufeinander abgestimmte Aktivitäten Synergien erzeugt werden(1 + 1 > 2), die für alle von Vorteil sind, aber auch den Haushalt der Stadt entlasten. Für die Stadt wird es dabei aber entscheidend darauf ankommen, die Akteure so zusammenzubringen, dass die beiden wichtigsten Zielsetzungen im Handeln der Stadt (siehe Kapitel 3.2) unterstützt werden. Der Stadt fällt in diesem Zusammenhang die Rolle einer Initiatorin und ggf. Moderatorin zu. Aber ebenso muss die Stadt darauf achten, nicht zur dauerhaften Gewährleisterin von nicht sinnvollen Kooperationen missbraucht zu werden.

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 78.

4.10 Interkommunale Zusammenarbeit - Denken und Handeln in Regionen

Das SVF hält es für zwingend erforderlich, dass die Stadt bei ihrem Handeln zukünftig verstärkt mit anderen Kommunen kooperiert und stärker regional denkt und handelt.

Leipzig, als zweitgrößte Stadt in den neuen Bundesländern, hat eine große Bedeutung für die Region. Diese Bedeutung ist zu nutzen, indem Leipzig sich verstärkt aktiv bemühen sollte, kommunale Leistungen in Kooperation mit, und soweit möglich und notwendig, für die Kommunen in der Region zu erbringen (siehe auch Kapitel 4.6). Dabei ist zu bedenken, dass absehbar

ist, dass im Wettbewerb der Kommunen auf Dauer nicht mehr Kommunen, sondern Regionen Spitzenplätze einnehmen werden.

Es ist außerdem zu erwarten, dass es zukünftig noch stärker zu einer Förderung von Regionen kommt (insbesondere auf Bundes- und EU-Ebene). Gerade Leistungen, die nur im Verbund mit anderen erbracht werden können oder die einen hohen Raumbezug haben und daher nicht an den Grenzen der einzelnen Kommune Halt machen, sind dafür die besten Beispiele. Förderungen nach dem „Gießkannenprinzip“ wird es über kurz oder lang nicht mehr geben können. Je eher und je besser sich Leipzig für die Region engagiert, je günstiger wird die Zukunftsfähigkeit von Leipzig einzustufen sein.[37] Sowohl vorhandene als auch standortsuchende Unternehmen entscheiden sich in ihrer Standortpolitik () zunächst nicht für oder gegen eine Kommune, sondern für oder gegen eine Region, unabhängig von Landes- und/oder Kommunalgrenzen.

Dabei sollte sich Leipzig gegenüber potenziellen Partnerkommunen als fairer Partner darstellen, der wesentliche Beiträge für die Region erbringt (allerdings unter Berücksichtigung des Konnexitätsprinzips), ohne diese Regionalität aber zum Nachteil der anderen beteiligten Kommunen zu dominieren.

Erforderlich ist, dass Leipzig ohne Bedingungen die konkrete Ausgestaltung in Angriff nimmt und einem „Kirchturmdenken“ keinen Raum gibt. Gerade interkommunale Zusammenarbeit bietet vielfältige Möglichkeiten, die kommunale Leistungserbringung durch Nutzung von Synergieeffekten zu optimieren (siehe auch Kapitel 5.5).[38]

(Wettbewerbsfähigkeit, Finanzielle Grundsicherung, Elementare Daseinsvorsorge, Erbe der Vorfahren)

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 79.

[37] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 3.7)

[38] Vgl. auch KGSt-Materialien M 3/2003 „Interkommunale Zusammenarbeit - ein Beitrag zur Haushaltskonsolidierung - am Beispiel eines Projektes der Städte Nürnberg, Fürth, Erlangen, Schwabach“.

4.11 Einnahmen erhöhen

Wie einleitend zu Kapitel 4 dargestellt, ist diese Maßnahme keinesfalls auszuschließen, aber vom Grundsatz her als Ultima Ratio zu verstehen. Vor diesem Hintergrund empfiehlt das SVF der Stadt dennoch, ihr gesamtes Gestaltungspotenzial bezüglich der Möglichkeiten zur Erhöhung von Einnahmen auszunutzen. Begrenzungen ergeben sich lediglich, wenn durch eine Erhöhung der Einnahmen die im Kapitel 3.2 genannten Zielerreichungen gefährdet werden.

Diese Empfehlung bezieht sich auf Einnahmemöglichkeiten, die sich aus dem Kerngeschäft kommunalen Handelns ergeben (inkl. aller Möglichkeiten zur Erhöhung der von der Stadt gestaltbaren Steuern). Sie bezieht sich nicht auf Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft einer Stadtverwaltung gehören und daher sinnvollerweise „dem Markt“ überlassen werden sollten (siehe hierzu insbesondere Kapitel 4.1, dritter Aufzählungspunkt sowie Kapitel 4.4).

Zu dieser Thematik gehört auch die konsequente Überprüfung, inwieweit Fördermittel (aus welchen Bereichen auch immer) genutzt werden können (siehe auch Kapitel 4.3).[39] Wenn notwendig, sind für die Erschließung der Fördertöpfe ggf. sogar zusätzliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen (vorausgesetzt, der Ertrag ist höher als der Aufwand).[40]

Diese Empfehlung bezieht sich sowohl auf Aktivitäten, die der Zielerreichung (siehe Kapitel 3) dienen, als auch auf alle anderen Handlungsfelder, wenn es dadurch zu einer kostengünstigeren Leistungserbringung kommt bzw. die Einstellung einer kommunalen Leistung verhindert werden kann.

Einer Förderung durch einen Dritten ist i. d. R. immanent, dass der Dritte im Hinblick auf die Art und Weise der Leistungserbringung, die zu erbringenden Qualitäten und/oder Quantitäten und/oder das Einhalten besonderer Rahmenbedingungen, steuernd eingreifen will. Insofern gibt das SVF zu bedenken, dass die konsequente Nutzung von Fördermitteln weder die strategische noch die operative Steuerung kommunalen Handelns unverhältnismäßig hoch belasten darf.

(Wettbewerbsfähigkeit, Finanzielle Grundsicherung, Elementare Daseinsvorsorge, Erbe der Vorfahren)

[39] Der Tagesspiegel vom 17.01.2005: Ministerpräsident Milbradt: „Die Mittel für den Aufbau Ost müssen zielgerichteter eingesetzt werden. Infrastruktur muss dort gefördert und ausgebaut werden, wo die Bevölkerung nicht abnimmt.“

[40] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 6.5, 6.16)

Das SVF empfiehlt in diesem Zusammenhang die Einführung einer Zweitwohnsteuer und diese, bezogen auf die Höhe der Steuersätze, bis an die Grenze des Möglichen hin festzusetzen.[41]

Ziel ist dabei vorrangig nicht, dass über die Steuereinnahmen ein wesentlicher Beitrag zur Haushaltskonsolidierung geleistet wird. Angestrebte Wirkung ist vielmehr, dass die Betroffenen die Zahlung der Steuer vermeiden wollen, indem sie sich in Leipzig mit erstem Wohnsitz anmelden.

Erfahrungen aus anderen Städten machen deutlich, insbesondere wenn sie einen hohen Anteil von Studierenden haben, , dass sich mit Einführung der Zweitwohnsteuer viele Menschen in der jeweiligen Stadt mit erstem Wohnsitz anmelden, um die Steuerabgabe zu vermeiden (Zahl der Studenten 2003/04 in Leipzig = rd. 37.000). Die damit verbundene Erhöhung der Einwohnerzahl Leipzigs würde dazu führen, dass sich der Betrag aus den Schlüsselzuweisungen erhöht, was den eigentlichen Effekt in diesem Zusammenhang darstellen soll.

(Wettbewerbsfähigkeit)

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 80.

[41] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 3.11)

5 Handlungsfeld-spezifische Maßnahmen zur Zielerreichung

Das SVF empfiehlt, wie zuvor dargestellt, vorrangig zwei Zielsetzungen zu verfolgen:

- Rahmenbedingungen gestalten und sichern, um Arbeitsplätze zu schaffen bzw. zu erhalten.
- Rahmenbedingungen gestalten und sichern, damit insbesondere junge Menschen, (junge) Familien mit Kindern und Erwerbstätige in Leipzig wohnen bleiben bzw. ihren Wohnsitz nach Leipzig verlagern.[42]

Hieraus werden die nachfolgenden Empfehlungen für besonders ausgewählte kommunale Handlungsfelder abgeleitet. Die beiden strategischen Zielsetzungen werden dabei weder in Frage gestellt, noch laufend wiederholt.

Weiterhin ist wichtig zu beachten, dass alle im Kapitel 4 genannten Vorschläge auch für alle nachfolgend genannten kommunalpolitischen Handlungsfelder von Bedeutung sind. Insofern weist das SVF darauf hin, dass nur ein sinnvolles Zusammenspiel der Vorschläge in den Kapiteln 4 und 5 die notwendigen Konsolidierungseffekte hervorbringen wird.

Es war nicht Intention des Sachverständigenforums, zu allen kommunalen Handlungsfeldern detaillierte Empfehlungen abzugeben. Alle Handlungsfelder sind aber betrachtet und diskutiert worden. Die Schwerpunkte dieser Überlegungen werden nachstehend wieder gegeben.

Das SVF ist sich sicher, dass mit den erarbeiteten und als vorrangig zu verfolgenden Zielsetzungen sowie den sich daraus ableitenden Maßnahmen und Programmen auch eine gute Grundlage gelegt werden kann, um den sozialen Frieden in Leipzig dauerhaft zu sichern.

[42] Vgl. auch „Potenziale erschließen - Familienatlas 2005.“, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Danach gehört Leipzig zu „3.7 Gruppe G: Fehlende Perspektiven für Familien“.

5.1 Kultur

Ein spezifisches Kulturangebot ist für eine Stadt wie Leipzig ein wichtiges Gut. Aber auch hier gilt, wie in allen anderen Bereichen, ein aus strategischer Sicht konzeptioniertes Kulturangebot anzubieten oder anders ausgedrückt, ein „klares Markenprofil“ zu entwickeln. Dabei sind die in Kapitel 3.2 dargestellten strategischen Zielsetzungen stets handlungsleitend.

Aus Sicht des SVF definiert sich der Stellenwert und der Bekanntheitsgrad von Leipzig nicht unwesentlich über bzw. durch die Kultur. Leipzig hat eine überragende Bedeutung in den Bereichen Musik, Bildende Kunst und Literatur; bekanntester Leipziger Künstler ist, neben Mendelssohn und Schumann, J. S. Bach. Aber gerade auch zeitgenössische Künstler, wie z. B. Neo Rauch, tragen international zu einem neuen Interesse an der Kulturstadt Leipzig bei.

Das breite Kulturspektrum in Leipzig, von den traditionellen Angeboten bis zu den Aktivitäten der in den letzten Jahren entstandenen alternativen Szene, prägt zunehmend das Gesicht der Stadt. Alle Angebote sind wertvolle Aktivitäten zur Erreichung der beiden Oberziele (siehe Kapitel 3.2) Insofern ist es ein Anliegen des SVF, dieses Potenzial, das wenige andere Städte in diesem Maße kennzeichnet, für die Entwicklung der Stadt zu nutzen. Das SVF hat als eine Arbeitshypothese den Anspruch entwickelt, nicht zu benennen, was abzuschaffen ist, sondern worauf sich die Stadt konzentrieren sollte und wie durch eine intelligente Art und Weise der Leistungserbringung Synergien geschaffen werden können. Es darf nicht Strategie der Stadt sein, im Kulturbereich besonders viel zu sparen, weil es sich hierbei überwiegend um ein für eine Kommune freiwilliges Leistungsangebot handelt. Damit würde der Stellenwert für die Lebensqualität der Bürger, die Attraktivität einer Stadt und insbesondere für Unternehmen völlig verkannt.

Genauso dürfen aber die Kulturschaffenden dieser Stadt nicht von der Annahme ausgehen, dass sie in einem besonders zu schützenden Bereich wirken und daher nicht mit Maßstäben von Effektivität und Effizienz beurteilt werden können.

Wegen der Vielschichtigkeit der Empfehlungen werden diese nachfolgend stichwortartig aufgeführt. Die Reihenfolge stellt keine Prioritätensetzung dar:

- Auch für Kulturangebote gilt, dass bei deren inhaltlicher Planung und Konzeptionierung der Fokus auf die Region und die überregionale/internationale Wahrnehmung gelenkt werden muss. Dies gilt insbesondere für Kulturangebote, die zurzeit nicht kostendeckend

erbracht werden und die regelmäßig nur eine sehr begrenzte Zielgruppe ansprechen. Daher sind interkommunale Kooperationen hier sehr bewusst zu prüfen und dürfen kein Tabuthema darstellen (siehe Kapitel 4.10).

- Soll eine große Bandbreite von Kulturangeboten vorgehalten werden (und von der Stadt in welcher Form auch immer unterstützt werden), dann sind im Hinblick auf das „Wie“ der Leistungserbringung alle denkbaren Möglichkeiten zur Optimierung zu überprüfen und zu realisieren. Jede Art von diesbezüglicher Besitzstandswahrung verkennt die Situation für die prekäre Finanzsituation der Stadt. Insofern fordert das SVF alle Beteiligten auf, für alle Kulturangebote einen alle Varianten der Leistungsoptimierung umfassenden Katalog aufzustellen und schnellstmöglich zu realisieren.

- In diesem Zusammenhang wird ausdrücklich gefordert, alle Möglichkeiten einer sog. Verdichtung von Spielstätten zu überprüfen und Optimierungen diesbezüglich unter Berücksichtigung der Folgenabwägung zu vollziehen. Beispielhaft, aber nicht abschließend, steht für diesen Vorschlag die Musikalische Komödie. Das Genre, das dieses Haus vertritt, ist zu erhalten. Aber es scheint möglich und vertretbar, dass die Angebote des Ensembles in anderen Spielstätten aufgeführt werden, z. B. der Oper. In diesem Zusammenhang ist ausdrücklich zu prüfen, ob die Spielstätte dadurch aufgegeben werden kann.

- Das SVF hat aus eigener Wahrnehmung bedauernd festgestellt, dass in der Vergangenheit viele verschiedene, sehr attraktive Kulturangebote, an ein und demselben Wochentag oder Wochenende dargeboten wurden. D. h., ganz offensichtlich werden die einzelnen Termin- bzw. Veranstaltungskalender nicht so aufeinander abgestimmt, wie es aus Sicht der Leistungsabnehmer in diesem Bereich wünschenswert wäre. Das SVF fordert die Verantwortlichen auf, diese Organisationsmängel umgehend abzustellen. Damit verbindet sich die Hoffnung auf eine optimierte Auslastung von Spielstätten.

- Das SVF erwartet, dass das Kulturmanagement in der Stadt optimiert wird.[43] Die vorgenannten Aspekte sind dabei zu berücksichtigen. Dies umfasst weiterhin die Fragen eines mit dem Stadtmarketing koordinierten Kulturmarketings (siehe Kapitel 5.8 Marketing) und auch die Überprüfung, in welchen Rechts- und/oder Organisati-

[43] KGSt-Bericht Nr. 3/1997 „Von der Kulturverwaltung zum Kulturmanagement im Neuen Steuerungsmodell. Aufgaben und Produkte für den Bereich Kultur“.

onsformen die einzelnen Betriebsstätten geführt und ihre Leistungserbringung koordiniert werden.[44] Kulturmanagement ist für das SVF eine in der aktuellen Situation überragend wichtige Führungsaufgabe.

Die aktuelle Situation erlaubt es nicht, existierende ineffiziente Strukturen in den einzelnen Institutionen weiterhin zuzulassen. Hier ist die Stadtverwaltung in ihrer Verantwortung eindeutig gefordert, für effizientere Arbeit im administrativen Bereich und im Management auf professionellem und wettbewerbsfähigem Niveau zu sorgen.

- Die Stadt sollte sich bei ihrer Leistungs- und Förderpolitik in diesem Bereich auf die Bereiche konzentrieren, die nicht durch Private erbracht und daher auf diese verlagert werden können.

  Für die privaten Leistungsanbieter sind daher im Rahmen des Möglichen Rahmenbedingungen zu schaffen, die dieser Zielsetzung dienen und die es erlauben, dass sich ein solches Angebot entfalten kann.

  Eine besondere Bedeutung bekommt in diesem Zusammenhang die aktive Förderung und Unterstützung des Bürgerschaftlichen Engagements (siehe Kapitel 4.8).

- Die gesamte Förderpolitik im Bereich Kultur ist zukünftig verstärkt darauf auszurichten, dass transparent für alle Beteiligten festgelegt wird, welchen Nutzen sich die Stadt von den Leistungserbringern erwartet (siehe hierzu auch Kapitel 4.3). Entsprechende Zielvorgaben sind sowohl unter quantitativen als auch qualitativen Aspekten zu formulieren. Dabei ist förderspezifisch durchaus ein besonderes Gewicht auf die qualitativen Aspekte zu legen, indem z. B. gefordert werden kann, dass ein zu förderndes Angebot nachweislich eine entsprechende (messbare) Aufmerksamkeit bei einer bestimmten Zielgruppe[45] erregt (insbesondere mit überregionalem Charakter).

- Auch im Bereich der Kultur gilt, dass die heutige Generation Erbe ihrer Vorfahren ist, gleichzeitig aber auch Vorfahre ihrer Erben. Dieses Erbe der Vorfahren, besonders Leistungsangebote um den Musiker J. S. Bach, ist zu erhalten, zu qualifizieren und so professionell zu vermarkten, dass es eine Anziehungskraft weit über die Grenzen

[44] Vgl. hierzu auch KGSt-Materialien M7/1999 „Die Kulturbetriebe Dortmund - Der erfolgreiche Umbau des Kulturbereichs der Stadt Dortmund“.

[45] Z. B. im überregionalen Feuilleton oder in Medien, die aus Sicht der Wirtschaftsansiedlung wesentlich sind.

von Leipzig hinaus erhält, tendenziell weltweit. Das SVF weist jedoch darauf hin, dass i. S. einer Verantwortung als Vorfahren für die Erben auch die zeitgenössische Kunst und Kultur im Rahmen des finanziell Möglichen zu erhalten und weiter auszubauen ist.

Im Kontext mit den Überlegungen zum Thema „Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes Leipzig“ (siehe Kapitel 5.5) ist es unverzichtbar, repräsentative Kulturangebote der genannten Güte vorzuhalten. Bezogen auf die Fördernotwendigkeit dieser Angebote ist zu bedenken, dass für Angebote um den Musiker J. S. Bach sehr viel eher Dritte gewonnen werden können (auch i. S. eines Kultursponsorings), als zur Förderung bei allen anderen Kulturangeboten oder deren notwendiger Infrastruktur.

Daher muss es erklärtes Ziel sein, dass sich die Stadt Leipzig sich in diesem Bereich noch stärker von einer eigenständigen Kulturanbieterin hin zu einer Förderin, Unterstützerin und Gewährleisterin von Kultur entwickelt. Der Stadt fällt dabei, so weit es geht, also insbesondere der koordinierende, planende, abstimmende Part zu. Die eigentliche Leistungserbringung sollte dagegen zukünftig nicht Hauptaufgabe der Stadtverwaltung sein.[46]

- Leipzig verfügt über eine Reihe von Hochschulen aus dem kulturorientierten Spektrum. Wenn das SVF an anderer Stelle fordert (siehe Kapitel 4.9), zur Nutzung von Synergien verstärkt über Kooperationen nachzudenken, dann sollte diese Strategie der Leistungsoptimierung selbstverständlich auch in diesem Bereich gelten.

  Für die wissenschaftlichen Einrichtungen sollte hinsichtlich ihres geistigen Potenzials ein Engagement als Corporate Citizen für die Belange ihrer Stadt selbstverständlich sein. Die Stadt sollte aber auch aktiv kommunizieren, dass ein solches Engagement gewünscht ist und z. B. entsprechende Bedarfe aufzeigen.

- Auch für den Kulturbereich ist zu fordern, dass sowohl die Qualität der Leistungsangebote als auch die Erträge hieraus gesteigert werden müssen. Zur Realisierung von Ertragssteigerungen darf es keine Beschränkungen geben. Das SVF erwartet eine Spreizung der Eintrittspreise (insbesondere bei den großen Häusern). Dabei sind Parameter zu berücksichtigen, wie die zu erwartende Qualität der Aufführung, die Qualität des Sitzplatzes, der Zeitpunkt der Darbietung (Uhrzeit- und Wochentagabhängigkeit) und dergleichen.

[46] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 4.2, 4.5)

Dies umfasst ausdrücklich auch Überlegungen, in bestimmten Häusern die Zahl der Abonnenten zurückzufahren (bzw. die bevorzugte Behandlung der Leipzig-Pass-Inhaber). Es muss vermehrt für auswärtige Besucher dieser Stadt die Möglichkeit bestehen, das Kulturangebot in Anspruch nehmen zu können. Neben dem Marketingeffekt für die Stadt sind damit auch weitere Einnahmen verbunden (z. B. im Hotel- und Gaststättenbereich).

Außerdem sollte für jede Institution dargestellt werden, wo hinsichtlich der Zielsetzungen der optimale Punkt zwischen Aufwand und Nutzen liegt. Wenn z. B. existierende Infrastruktur wegen einer Begrenzung der lfd. Personalkosten nur wenige Tage in der Woche genutzt werden kann, sollte geprüft werden, ob eine geringfügige Erhöhung des Personalkostenaufwandes oder der Sachkosten (z. B. für eine intensivere Erst- und Zweitnutzung) nicht zu einer deutlichen Verbesserung des Gesamtnutzens führen würde.

Wenn bei der Haushaltssituation der Stadt diese ihr breites und attraktives Kulturangebot aufrecht erhalten und sowohl qualitativ als auch quantitativ ausbauen will, dann muss alles getan werden, den Zuschussbedarf je Spielstätte und je Sitzplatz deutlich zu reduzieren.

Damit einhergehen müssen Überlegungen, die finanzielle Unterstützung durch die Stadt zwar umfassend zu planen, aber neben einer Basisfinanzierung einen leistungsabhängigen Finanzierungsanteil einzuführen. Dieser ist im Rahmen von Zielvereinbarungen einrichtungsspezifisch (also je Kultureinrichtung) oder für Gruppen von Kultureinrichtungen (z. B. alle Museen) auszugestalten. Damit verbindet das SVF die Erwartung, dass es zu einer stärkeren Kooperation und Vernetzung der Leistungsanbieter und ihrem Bestreben nach Realisierung von Synergien kommt.

o In diesem Zusammenhang sind eine besondere Zielgruppe, abgeleitet aus den Oberzielen in Kapitel 3.2, junge Menschen, (junge) Familien mit Kindern.[47] Konsequenterweise ist für diese Zielgruppe ein populäres Kulturangebot zu generieren und seitens der Stadt entsprechend zu fördern und zu unterstützen.[48]

Fühlen sich die Bürgerinnen und Bürger in Leipzig wohl (indem sie u. a. ein auf ihre Altersgruppe und ihre Nachfrage ausgerichtetes Kulturangebot „konsumieren“ können), werden sie sich an den Ort

[47] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 4.5)
[48] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 4.5)

binden und allein dadurch einen Beitrag zur finanziellen Konsolidierung leisten.[49]

- Auf die Notwendigkeit einer entsprechend professionellen Vermarktung auch dieses Bereiches wird noch einmal besonders hingewiesen (siehe Kapitel 5.8).

(Wettbewerbsfähigkeit, Finanzielle Grundsicherung, Elementare Daseinsvorsorge, Erbe der Vorfahren)

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 81.

5.2 Grünflächen und -anlagen

Familien mit (kleineren) Kindern brauchen vorrangig Spielplätze, Bolzplätze, Freiflächen in einem attraktiven Zustand zur aktiven Nutzung. Dies gilt in gleicher Weise auch für junge Menschen, Erwerbstätige sowie kreative und innovative Menschen (Zielgruppe aus den Oberzielen, siehe Kapitel 3.2), damit diese ihre Freizeit im Freien verbringen und um sportlichen Aktivitäten nachgehen zu können.

Das SVF empfiehlt daher der Stadt, ihr Engagement in diesem Bereich auf die exemplarisch genannten Angebote zu konzentrieren.

(Wettbewerbsfähigkeit, Finanzielle Grundsicherung)

Bezogen auf alle aufwändigen Unterhaltungen der sonstigen Grün- und Freiflächen, wie z. B. Blumenrabatten, Parkanlagen, Brunnen und dergl., die nicht zu den o. g. Kategorien gehören, empfiehlt das SVF, diese daher umgehend nur noch auf einem Niveau zu pflegen, zu betreiben und zu unterhalten, damit von ihnen keine Gefährdungen ausgehen. Diesbezüglich sind deutliche Standardabsenkungen bis hin zu einer völligen Einstellung des Leistungsangebotes in Kauf zu nehmen. Es ist zu prüfen, inwieweit nicht das Bürgerschaftliche Engagement ausgebaut werden kann (siehe Kapitel 4.8), um den vorgenannten negativen Effekten aktiv entgegen zu wirken.

Die Erschließung zusätzlicher Flächen ist ausgeschlossen, soweit diese Erschließung nicht den priorisierten Zielen dient oder Ergebnis des geplanten Rückbaus ist. Insofern sind die Landschaftsplanung, die Naherholungs-

[49] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 4.2)

konzeption, die Kleingartenkonzeption, der Waldentwicklungsplan und die Spielfunktionsanalyse den neuen Bedingungen anzupassen.[50]

Dies gilt auch im Wissen um die hervorragende Ausgangssituation in bestimmten Bereichen, wie z. B. dem Auenwald, bester Wasserqualität und dergl. Gleichwohl sind entsprechende Vor- und Nachrangigkeiten festzulegen, wie sie zuvor dargestellt wurden.

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 82.

5.3 Jugend und Soziales

Das SVF empfiehlt der Stadt, sich bei ihren Initiativen auf diesem Handlungsfeld darauf zu konzentrieren, dass im Rahmen des finanziell Möglichen Maßnahmen in folgendem Sinne ergriffen werden:

- Bedarfsorientiert sind Möglichkeiten zu schaffen, um Erziehungsberechtigten, die die Möglichkeit zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit erhalten, ein Betreuungsangebot für ihre Kinder zur Verfügung zu stellen (damit eine entsprechende Beschäftigung aufgenommen bzw. beibehalten werden kann).
- Bereithaltung eines attraktiven Freizeitangebotes für Kinder und Jugendliche.

Die Stadt sollte ein bedarfsorientiertes Ganztagsbetreuungsangebot zur Verfügung stellen, das die Bereiche Krippe und Schulen umfasst. Dabei sind bestehende Angebote, wenn sie die Bedarfe abdecken, zu erhalten. Im Übrigen sind solche Angebote insbesondere in den Stadtteilen zur Verfügung zu stellen, in denen aufgrund der Bevölkerungsstruktur eine besondere Notwendigkeit gesehen wird. Ggf. ist in diesem Zusammenhang zu prüfen, ob eine räumliche Konzentration der Angebote möglich ist, ohne dabei den Anspruch nach wohn- oder arbeitsstättennahen Angeboten aus dem Auge zu verlieren.

Bei dem Ganztagsbetreuungsangebot in Schulen wird empfohlen, intensiv die Kooperationsmöglichkeiten mit Einrichtungen, Vereinen und Institutio-

[50] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 3.16)

nen zu suchen, die Angebote im sportlichen, musischen, künstlerischen oder sonstigen Bereichen vorhalten (Nutzung von Synergien).

Ein attraktives Freizeitangebot (unter Begleitung von qualifizierten Kräften) für die Jugendlichen zwischen „10 und 20“ stellt darüber hinaus sicher, dass diese in der Freizeit einer sinnvollen Beschäftigung nachgehen können, dass sie sich in der Stadt wohl fühlen und es daher zu einer langfristigen ortsbezogenen Bindung kommen kann. Auch in diesem Zusammenhang sind Kooperationsmöglichkeiten mit Einrichtungen, Vereinen und Institutionen zu prüfen, die Angebote im sportlichen, musischen, künstlerischen oder sonstigen Bereichen vorhalten (Nutzung von Synergien).

Gerade in diesem Bereich ist davon auszugehen, dass es in Folge eines attraktiven Freizeitangebotes zu einer Reduzierung von Schäden durch Vandalismus, zu einer Abnahme der Gewaltbereitschaft der Jugendlichen, einer Verringerung von Straftaten durch Jugendliche[51] und dergleichen kommt.

Insgesamt sieht das SVF in einer Optimierung des Angebotes in diesem Handlungsfeld auch einen wesentlichen Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Stadt Leipzig.

(Wettbewerbsfähigkeit, Finanzielle Grundsicherung, Elementare Daseinsvorsorge)

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 83.

5.4 Schule und Bildung

Damit die jungen Menschen nach ihrer schulischen Ausbildung in Leipzig bleiben und hier ihrer Berufstätigkeit nachgehen können, ist es erforderlich, im Interesse der Jugendlichen aber auch der Arbeitgeber, das Bildungsniveau anzuheben. Aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen hat die Stadt auf die pädagogisch didaktischen Komponenten allerdings nur einen eingeschränkten Einfluss.

Das SVF empfiehlt daher der Stadt, im Rahmen ihrer Gestaltungsmöglichkeiten (als Initiatorin, Koordinatorin, Moderatorin) für eine stärke Vernetzung aller Bildungsträger und dabei auch für einen besseren Übergang

[51] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 3.5)

„Schule - Beruf“ bzw. „Schule - Studium“ Sorge zu tragen (Schaffung einer regionalen Bildungslandschaft).[52]

Um diese Vernetzung zu sichern und die genannten Übergänge wirkungsvoll zu gestalten, sind die Anforderungen an den Übergang mit den jeweils aufnehmenden Institutionen (Wirtschaft bzw. Wissenschaft) zu klären. Ein entsprechendes Anforderungsprofil ist zu erarbeiten.

Darüber hinaus können Patenschaften zwischen Unternehmen und Schulen helfen, Teile der Ausstattung auf technisch aktuellem Niveau zu halten.

Im Übrigen ist zu bedenken, dass durch familienfreundliche Dienstleistungen, kombiniert mit Bemühungen um einen höheren Bildungsstandard der Jugendlichen, eine Vermeidung von Bildungsarmut und Arbeitslosenkarrieren zu erreichen ist. Es wird empfohlen, dass sich Leipzig in seinem Handeln hierauf konzentrieren sollte.

Eine auf die aktuellen und planbaren Schülerzahlen angepasste Schulentwicklungsplanung stellt eine unabdingbare Voraussetzung dar, die Angebote den Bedarfen bzw. Nachfragen anzupassen, um dadurch zu einer optimierten Auslastung von Immobilien zu kommen. Die ggf. einsparbaren Mittel sollten dann im Rahmen des Möglichen für eine Optimierung der Ausstattung der verbleibenden Schulen zur Verfügung gestellt werden.

Für die Ausstattung der Schulen sind Standards festzulegen (siehe auch Kapitel 4.2), die sich an dem finanziell Möglichen[53] orientieren. Nur so wird es auf Dauer möglich sein, ein flächendeckendes, bedarfs- und zeitgerechtes Schulangebot zu sichern.[54]

(Wettbewerbsfähigkeit, Finanzielle Grundsicherung)

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 85.

5.5 Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes Leipzig

Leipzig verzeichnete in der jüngsten Vergangenheit große Erfolge bei der Anwerbung von international renommierten Unternehmen (BMW, Porsche, Siemens, DHL). Diese Erfolge sind sehr begrüßenswert, die damit einhergehende Infrastrukturpolitik ist fortzusetzen. Trotzdem reichen diese Aktivi-

[52] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 4.4)
[53] Hierbei ist auch zu klären, inwieweit Unternehmen oder andere Einrichtungen/Institutionen Patenschaften für Schulen übernehmen können, die auch eine finanzielle Unterstützung umfassen.
[54] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 5.2, 6.13)

täten noch nicht aus, um der hohen Arbeitslosenquote von zurzeit rd. 20 % wirkungsvoll begegnen zu können.

Das SVF empfiehlt der Stadt daher einen strategischen Ansatz, der mehrere Ebenen umfassen muss:

- **Regionalisierung und für Leipzig Spezifisches**

  Erfolgreiche Politik zum Ausbau eines Wirtschaftsstandortes setzt voraus, dass alle diesbezüglichen Maßnahmen überregional konzipiert, koordiniert, abgestimmt und ggf. realisiert werden. Dies wird umso mehr erforderlich, da der Wettbewerb verstärkt zwischen Regionen und nicht Kommunen stattfinden wird. Für unsachgemäßes „Kirchturmdenken“ ist diesbezüglich vor dem Hintergrund der Ausgangslage und den Zukunftsperspektiven kein Raum (vergl. auch Kapitel 4.10). Leipzig muss eine regionale und auch überregionale Standortpolitik aktiv vorantreiben, sich mit seinen Interessen selbstbewusst einbringen und dabei die berechtigten Interessen seiner Partner in der Region berücksichtigen. Dabei spielen Faktoren wie Verbindlichkeit und Verlässlichkeit von allen Beteiligten eine bedeutende Rolle. Regionen, die nach außen ein dissonantes Gewirr der Partialinteressen anstelle regionaler Identität und Geschlossenheit darstellen, disqualifizieren sich im internationalen Wettbewerb.

  Ist die (über)regionale Strategie zur Weiterentwicklung des Wirtschaftsraumes Leipzig vorhanden, muss Leipzig unter Nutzung seiner Potenziale diese für sich ausfüllen und durch intelligentes, koordiniertes, effektives und effizientes Handeln ausgestalten.

- **Clusterbildung**

  Das SVF rät dringend davon ab zu versuchen, auf örtlicher Ebene die Führung in der Entwicklung von (Wirtschafts-)Clustern übernehmen zu wollen. Solche Cluster bilden sich nach eigenen Regeln und beziehen Faktoren mit ein, die eine einzelne Kommune nicht wesentlich beeinflussen kann. Dagegen ist es von großer Bedeutung, die wirtschaftliche Entwicklung in der Region Leipzig detailliert zu beobachten, mit entstehenden Clustern deren Bedürfnisse und Unterstützungsbedarfe abzustimmen (z. B. im Bereich des Flächenmanagements) und die eigenen Aktivitäten mit überregionalen Entwicklungen und Aktivitäten zu koordinieren.

  Im Zusammenhang mit der Akquise von Investoren wird auf das Industrial Investment Council verwiesen, das vom Bund und den Ländern als Gesellschafter beauftragt ist, mit einem professionellen Marketing die erforderlichen Verbindungen zwischen Industrie, In-

vestoren und öffentlichen Einrichtungen herzustellen und dessen Aufgabe durch ein unkoordiniertes Vorgehen der Stadt nicht erschwert werden sollte.

- **Standortpolitik ist eine Gemeinschaftsaufgabe**

  Das SVF sieht in einer wirkungsvollen Standortpolitik eine Herausforderung für alle Verantwortungsträger innerhalb der Stadt und alle Organisationseinheiten. Standortpolitik gleichzusetzen mit „Wirtschaftsförderung“ und die Verantwortung dadurch auf eine einzelne Organisationseinheit zu fokussieren, wird aus Sicht des SVF den Anforderungen nicht gerecht. Die Wirtschaftsförderung muss in diesem Kontext wichtige Beiträge leisten, kann die Koordination aller diesbezüglichen Aufgaben übernehmen (im Innen- und Außenverhältnis), erster Ansprechpartner für Investoren sein, die strategische Federführung übernehmen. Aber jede andere Organisationseinheit der Stadtverwaltung inkl. aller Beteiligungen muss sich seiner (Teil-)Verantwortung bewusst sein.

- **Global Player versus kleinere und mittlere Unternehmen**

  Die Erfolge bei der Ansiedlung sog. Global Player wie BMW, Porsche, Siemens und DHL sind in hohem Maße anzuerkennen. Diese Erfolge zeigen, wie attraktiv der Wirtschaftsstandort Leipzig ist. Alle diesbezüglichen Chancen sind auch in der Zukunft zu nutzen.

  Mindestens für genauso wichtig hält das SVF aber eine weitere Schwerpunktsetzung bei den sog. kleineren und mittleren Unternehmen (KMU).[55] Dies betrifft sowohl die Betreuungsqualität der ortsansässigen KMU als auch das sich Kümmern um die Ansiedlung weiterer Unternehmen in dieser Größenordnung (siehe Standortpolitik ist eine Gemeinschaftsaufgabe).

  Weiterhin zu berücksichtigen ist die Förderung der Expansion lokaler Unternehmen in andere Regionen und Länder.

- **Dienstleistungsqualität**

  Die hohe Qualität der Dienstleistungs- und Serviceorientierung des Handelns der Stadt in diesem Bereich findet immer wieder Anerkennung. Das SVF erkennt dieses ausdrücklich an, empfiehlt der Stadt aber, alle Anstrengungen zu unternehmen, um seine Prozes-

[55] Vgl. hierzu auch KGSt-Materialien M 1/2004 „Mittelstandsfreundliches Verwaltungshandeln - der Mittelstand als Kunde“.

se und Strukturen in diesem Bereich laufend weiter und mit höchster Priorität zu optimieren (siehe Kapitel 4.1).

- **Marketing**

  Ohne die Unterstützung durch ein entsprechendes Wirtschafts-Marketing werden viele der vorgenannten Aktivitäten nicht die Wirkungen erzeugen, die man sich erhofft (siehe Kapitel 5.8). Dabei soll Wirtschaftsmarketing als integraler Bestandteil eines Stadtmarketings verstanden werden.

- **EU-Osterweiterung**

  Wegen der besonderen geografischen Lage Leipzigs bezogen auf die EU-Osterweiterung sind intensiv Aktivitäten zu unterstützen, die diesem besonderen Merkmal Leipzigs Rechnung tragen. Ein Erfolg wäre in diesem Zusammenhang die Ansiedlung des geplanten Mittel- und Osteuropazentrums.

(Wettbewerbsfähigkeit, Elementare Daseinsvorsorge)

Da erfolgreiche Wirtschaftsförderung als Grundvoraussetzung Arbeitskräfte mit einem angemessenen Bildungsniveau bedingt, gibt es diesbezüglich eine enge Verknüpfung zu den Vorschlägen in den Kapiteln 5.3 und 5.4.

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 86.

5.6 Liegenschaften und Wohnen

Das SVF empfiehlt der Stadt, die Leipziger Liegenschafts- und Wohnpolitik auf die Nachfrage von jungen Familien mit Kindern und von Singles unterschiedlichen Alters zu konzentrieren und verwaltungsintern abzustimmen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Empfehlungen aus Kapitel 5.5 ebenso Berücksichtigung finden wie die anzustrebende Einwohnerzielgröße.[56]

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist zu berücksichtigen, dass das Angebot von urbanem Wohnraum rechtzeitig den Anforderungen, der sich aus diesem Wandel ergibt, angepasst wird. Bezogen auf das Vorhandensein stadteigenen Wohnraums empfiehlt das SVF zu prüfen, inwie-

[56] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 6.11)

weit es zwingend erforderlich ist (z. B. aus sozialpolitischen Gründen), dass die Stadt eigenen Wohnraum vorhält. Wenn es keine besonderen Gründe hierfür gibt, sollte sehr genau geprüft werden, inwieweit diese Leistungserbringung nicht dem vorhandenen Markt überlassen werden kann, welche Vor- und Nachteile sich aus einer möglichen Veräußerung entsprechender Liegenschaften ergeben und dergl.

Bezogen auf stadtbildprägende Bauten ist i. S. einer Bewahrung des Erbes der Vorfahren zu überprüfen, welche Gestaltungsmöglichkeiten es im Rahmen des finanziell Möglichen diesbezüglich gibt.

(Erbe der Vorfahren)

Ein professionelles Liegenschaftsmanagement mit einer angemessenen Flächenvorratspolitik wird als besonders wichtig erachtet. Nur so lassen sich die Anforderungen, die sich aus Kapitel 5.5 ergeben können, erfolgreich umsetzen. Diese Forderung bezieht sich auf den Bereich der Stadtverwaltung und auf alle ihre Beteiligungen (siehe hierzu auch Kapitel 4.1 und 4.4).[57]

Außerdem sind die Festlegungen in der Flächennutzungs- und Bebauungsplanung auf die o. a. dargestellten Erfordernisse hin zu überprüfen. Auf die Ausführungen im Kapitel 4.6 wird besonders hingewiesen, die sich mit der Frage der erforderlichen Verdichtung von Infrastrukturleistungen beschäftigen. Bei möglicherweise notwendigen Anpassungen von Flächennutzungs- und Bebauungsplanung sind die Empfehlungen des SVF mit einzubeziehen.

Die Erarbeitung eines Bodenschutzkonzeptes ist vor diesem Hintergrund unumgänglich. Es ist langfristig sicherzustellen, dass neben einem ausreichenden Flächenpotenzial[58] für Wohnen und Arbeit ein solches aber auch für Landschaft und Natur zur Verfügung steht.[59]

(Wettbewerbsfähigkeit, Elementare Daseinsvorsorge)

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 87.

[57] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 6.4)
[58] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 3.9)
[59] (Vorschläge der Dezernate zur Operationalisierung - 3.22)

5.7 Sport

Vor dem Hintergrund der strategischen Zielsetzung, insbesondere attraktive Rahmenbedingungen für Familien zu schaffen, empfiehlt das SVF der Stadt, sich bei seinen Unterstützungs- und Leistungsangeboten auf den Schul- und Breitensport zu konzentrieren.

Dabei muss der Grundsatz gelten, dass die Stadt ihrer Verantwortung insbesondere dort gerecht werden muss, wo entsprechende Leistungen nicht von privaten Initiativen (das umfasst Privatpersonen, Bürgerschaftliches Engagement, Vereinen, Unternehmen) erbracht werden (können). Da wo die genannten Gruppen entsprechende Leistungen erbringen, ist sorgfältig zu überprüfen, welche Rolle der Stadt zufällt (z. B. indem sie die Infrastruktur zur Verfügung stellt und/oder sich an dem laufenden Betrieb beteiligt). Grundsätzlich sollte diesbezüglich aber der Subsidiaritätsgrundsatz gelten (siehe auch Ausführungen in den Kapiteln 5.3 sowie 5.4).

Spitzensport zu unterstützen ist keine kommunale Aufgabe. Auch hier ist zu prüfen, wie die Stadt ggf. Infrastrukturangebote zur Verfügung stellen kann. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich diese Spitzenleistungen im Rahmen eines integrierten Stadtmarketings nutzen lassen.

Im Bereich von Events, insbesondere Sport-Events, ist durch die Stadt sorgfältig zu überprüfen, inwieweit diese im Rahmen des finanziell Möglichen unterstützt werden können. Erfahrungen aus anderen Kommunen und staatlichen Bereichen zeigen, dass sich hieraus gesamtwirtschaftliche Effekte von nicht unerheblicher Größenordnung ergeben können.[60]

Diese Empfehlungen korrespondieren mit den Aussagen zu den Zielsetzungen in Kapitel 3.1. Bei den konkreten Maßnahmen sind die Empfehlungen zu berücksichtigen, die ausgesprochen wurden zu möglichen Subventionierung bzw. Förderungen (siehe Kapitel 4.3), in Kapitel 4.6 (Infrastrukturangebote/Verwaltungsleistungen aktiv steuern), in Kapitel 4.8 (Engagierte Bürger), in Kapitel 4.10 (Interkommunale Zusammenarbeit - Denken und Handeln in Regionen), in Kapitel 5.2 (Grünflächen und -anlagen), in Kapitel 5.3 (Jugend und Soziales) und in Kapitel 5.4 (Schule und Bildung). Insofern wird hierauf Bezug genommen.

[60] Welt am Sonntag vom 30.01.2005: Postbank Studie zu Auswirkungen der Fußball-WM - Große positive Effekte für Deutschland: In dieser Studie beziffert die Postbank die positiven Effekte des Großereignisses auf rd. neun bis 10 Mrd. Euro. Insgesamt dürfte die Weltmeisterschaft der deutschen Wirtschaft einen zusätzlichen Schub von rd. einem halben Prozentpunkt des Bruttoinlandsprodukts bringen.

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden Sie im Anhang auf Seite 88.

5.8 Marketing

Nach Einschätzung des SVF sind die Potenziale, über die Leipzig in den verschiedensten Bereichen verfügt, bei weitem noch nicht ausgeschöpft und auch nicht publik gemacht worden. Daher empfiehlt das SVF der Stadt, für die Stadtverwaltung und ihre Beteiligungen ein alle Bereiche umfassendes und integrierendes Marketingkonzept[61] zu entwickeln.

Leipzig konkurriert mit anderen Kommunen um Einwohner, Unternehmen, Touristen oder Finanzen. Leipzig muss unter Beweis stellen, dass es lohnenswert ist, im Stadtgebiet zu leben, zu arbeiten, Urlaub zu verbringen, zu investieren oder ein Gewerbe zu betreiben.

Bei einer Einwohnerzahl von ca. 500.000 kann das, im Vergleich zu anderen Städten mit vergleichbarer Einwohnerzahl, deutlich umfangreichere Infrastrukturangebot nur bei intensiver Nutzung durch externe Besucher oder im Rahmen einer Interkommunalen Zusammenarbeit (siehe Kapitel 4.10)wirtschaftlich betrieben werden. Das Stadtmarketing sollte hier in einem integrativen Ansatz unterschiedliche Angebote bündeln und extern vermarkten (z. B. Tagungen und Messen mit Kultur- und Sportangeboten). Bei den Marketingaktionen ist darauf zu achten, dass die Inhalte professionell adressatengerecht vermittelt werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn gleiche Inhalte unterschiedliche Zielgruppen erreichen sollen.

Weitere wesentliche Fragen sind dabei:

- Wie richtet Leipzig das Angebot an Dienstleistungen am effizientesten und effektivsten auf den Bedarf der Bürgerinnen und Bürger aus?
- Wie bewegt Leipzig die Menschen dieser Stadt, Verantwortung für das Gemeinwesen zu übernehmen?
- Wie kommuniziert Leipzig die Notwendigkeit von Leistungskürzungen überzeugend?

[61] Vgl. KGSt-Bericht 9/2004 „Marketing in Kommunen“.

Aus diesem Grund sind im Wettbewerb der Kommunen, der nachfrageorientierten Leistungserbringung bzw. zur Verhaltensänderung bei Bürgern Managementkonzepte im Bereich Marketing bzw. der Einsatz hoch entwickelter Marketinginstrumente unverzichtbar.

Ein solches Marketing muss dann aber alle Facetten kommunalen Handelns umfassen und darf nicht nur die individuell von einzelnen Organisationseinheiten erarbeiteten Konzepte lose zusammenfassen. Der Weg muss genau umgekehrt sein. Auf der Basis einer abgestimmten Marketingkonzeption arbeiten die einzelnen Bereiche mit ihren Fachlichkeiten der zentral verantwortlichen Stelle zu.

Dazu ist es auch notwendig, die vorhandenen Kräfte zu bündeln und nicht auf zwei Institutionen zu verteilen (Marketing Leipzig GmbH und Leipzig Tourist Service e.V.).

Vor dem Hintergrund der schwierigen Haushaltssituation der Stadt ist bei der fachlich-inhaltlichen Ausgestaltung des Marketings der Außenwirkung eine deutlich höhere Bedeutung beizumessen als der Innenwirkung (Richtung Bürgerschaft).

Konkretisierende Hinweise und Erläuterungen finden sich im Anhang auf Seite 89.

6 Umsetzungshinweise und Ausblick

6.1 Kommunikation

Die in den konstruktiv kritischen Empfehlungen des SVF dargestellten Maßnahmen werden keine ungeteilte Zustimmung finden. Dies ist aus Sicht des SVF verständlich und nachvollziehbar. Daher wünscht sich das SVF eine rege Diskussion seiner Empfehlungen.

Gleichwohl gibt es zu der Grundausrichtung der Empfehlungen aus Sicht des SVF keine vertretbaren Alternativen. Insbesondere deswegen nicht, weil die Rahmenbedingungen für das Handeln der Stadt Leipzig entsprechende Maßnahmen erfordern und durch das vorgeschlagene Maßnahmenbündel alle Bürgerinnen und Bürger betroffen sein werden, ggf. mit unterschiedlicher Qualität und Intensität.

Insofern empfiehlt das SVF, mit den unterbreiteten Vorschlägen offensiv umzugehen. Eine aktive, offene und ehrliche Auseinandersetzung mit den Empfehlungen kann helfen, Missverständnisse zu klären und Einsichten zu fördern.

Bürgerinnen und Bürger zu informieren ist das eine. Weitreichender und erfolgversprechender ist es, die Bürgerinnen und Bürger an den diese Empfehlungen konkretisierenden Maßnahmen zu beteiligen (siehe Kapitel 4.8). Wenn die Notwendigkeit in das restriktive Handeln von Rat und Verwaltung eingesehen wird, ist davon auszugehen, dass durch eine frühzeitige Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger das kreative Potenzial dieser Menschen geweckt wird. Diese unstrittig vorhandenen Potenziale gilt es beim „WIE“ der Umsetzung der Empfehlungen des SVF zu nutzen (Forderung aus der Offenen Werkstatt).

Im Hinblick auf die Hinweise zur Kommunikation der Vorschläge werden daher folgende Empfehlungen gegeben:

Grundsatz

Der Oberbürgermeister, der Vorsitzende des zeitweilig beratenden Ausschusses und die beiden Sprecher des SVF vertreten gemeinsam in einer Reihe von Veranstaltungen die Empfehlungen und stellen sich den Diskussionen.

Folgende Veranstaltungen könnten sich anbieten:

- (Sonder-)Sitzung des Rates der Stadt Leipzig,

- Sitzung des zeitweilig beratenden Ausschusses,
- Sitzung mit allen Beigeordneten, Amtsleitern, Leitern von Einrichtungen und Beteiligungen der Stadt,
- Pressegespräche,
- Offene Werkstatt, Teil II,
- (Sonder-)Sitzungen der Stadtbezirksbeiräte/Ortschaftsräte.

Außerdem wird empfohlen, die Empfehlungen im Volltext im Internetangebot der Stadt der interessierten Öffentlichkeit zur Einsicht und zum Download zur Verfügung zu stellen. Auch sollten die neuesten technischen Möglichkeiten genutzt werden, im Internet eine (moderierte) Diskussionsplattform anzubieten.

6.2 Empfehlungen als Teil einer Gesamtstrategie

Das SVF will mit diesen Empfehlungen einen aktiven, konstruktiven Beitrag zur strategischen Positionierung der Stadt Leipzig leisten. So wichtig dieser Beitrag sein mag, so zwingend erforderlich ist es, diese Empfehlungen weiter auszugestalten. D. h., dass die strategischen Empfehlungen durch Stadtrat und Stadtverwaltung in operatives Handeln umgesetzt werden müssen.

Folgende Schritte - grob skizziert - sind aus Sicht des Sachverständigenforums daher nachfolgend erforderlich:

- Übermittlung der Empfehlungen an die Mitglieder des Stadtrates.
- Veröffentlichung der Empfehlungen zur Kenntnisnahme innerhalb der Stadtverwaltung.
- Adressatengerechte Veröffentlichung in Richtung Bürgerschaft.
- Verständigung von Stadtrat und Stadtverwaltung auf die strategisch bedeutungsvollsten Zielsetzungen, Festlegung der messbaren Erfolgsindikatoren (unter Berücksichtigung der Ergebnisse eines breit angelegten öffentlichen Diskurses - siehe hierzu auch die Kapitel 4.8 und Kapitel 6.1)
- Auf dieser Basis erfolgen strategische Zielvorgaben an die einzelnen Organisationseinheiten der Stadtverwaltung.

- Jede Organisationseinheit erarbeitet ein Maßnahmenbündel zur operativen Umsetzung der strategischen Zielvorgaben inkl. Benennung des damit verbundenen Ressourcenbedarfs.
- Verabschiedung eines abgestimmten, in sich schlüssigen Maßnahmenpaketes über alle Organisationseinheiten durch Verwaltungsspitze und Stadtrat.
- Zuweisung des für die Umsetzung der Maßnahmen erforderlichen Globalbudgets an die einzelnen Organisationseinheiten.
- Soweit erforderlich Anpassung von Prozessen und Strukturen.
- Klärung der ggf. erforderlichen Verlagerung von Kompetenzen auf die einzelnen Organisationseinheiten zur eigenverantwortlichen Wahrnehmung der Aufgabenerfüllung.
- Umsetzung der Maßnahmen in Eigenverantwortung der zuständigen Organisationseinheiten.

7 Ergänzende Hinweise und Erläuterungen

7.1 Zielfelder

Für das SVF hat sich bei der Beurteilung der Zielfelder nicht die Frage gestellt, ob die von der Stadt benannten vier Zielfelder die richtigen oder die falschen sind. Bei der Beurteilung der Zielfelder und ihren Konkretisierungen hat sich das SVF vielmehr von der Frage leiten lassen:

„Sind diese vier Zielfelder (mit ihren Konkretisierungen) für die Stadt geeignet, Leipzig zu einer attraktiven (noch attraktiveren) Stadt für die Bürgerinnen und Bürger, Unternehmer und Gäste zu machen?“

Um hierauf aus Sicht des SVF entsprechende Empfehlungen aussprechen zu können, verständigte sich dieses auf weitere vier Fragen, die dazu dienen sollten, den Blick für das Umfeld zu erweitern:

- Haben wir die derzeitige **(stadtspezifische) Situation** genügend bedacht?

  (Leipzig nach der Olympiabewerbung, Leipzig als strategisch wichtiger Standort im Hinblick auf die EU-Erweiterung, …)

- Haben wir die zurzeit herrschenden **allgemeinen und speziellen Rahmenbedingungen** genügend berücksichtigt?

  (Finanzielle Situation der öffentlichen Hand insgesamt und Leipzigs im Speziellen, die demografische Entwicklung, die Arbeitsmarktsituation, …)

- Haben wir die **kulturellen Bedingungen** des Zusammenlebens in Leipzig angemessen in die Überlegungen mit einbezogen?

  („Kulturelle Bedingungen“ sind hier i. S. der Art und Weise gemeint, wie man in Leipzig miteinander umgeht, welche „Kultur“ des Zusammenlebens sich hier ausgeprägt hat, wie man sich als Bürgerinnen und Bürger, Verein oder Unternehmen für die Interessen des Gemeinwesens engagiert.)

- Haben wir bei den Festlegungen unseren Blick auf eine angemessen lange **Zeitperspektive** gerichtet?

  (Ist es gelungen, einen sachgerechten Mix aus Kurz-, Mittel- und Langfristmaßnahmen zu initiieren?)

Insofern sind die den Zielfeldern zugeordneten Inhalte sowie die Festlegung von Vorrangigkeiten und Nachrangigkeiten immer auf die in den Fragen angesprochenen Parameter zu beziehen und entsprechend zu reflektieren.

Nach intensiver Diskussion ist das SVF zu der Auffassung gekommen, dass kein Zielfeld aufgegeben werden kann. Die mit den Zielfeldern verbundenen Inhalte (mit unterschiedlicher inhaltlicher Ausprägung und einer unterschiedlichen Intensität in der Wahrnehmung) sind alle wahrzunehmen, damit die Stadt ein funktionierendes Gemeinwesen bleibt.

Um kommunales Handeln auf der Basis der Festlegung von Vorrangigkeiten und Nachrangigkeiten verlässlich zu machen, sollten die Festlegungen einen verbindlichen Charakter haben. Gleichwohl empfiehlt das SVF, diese Festlegungen in regelmäßigen Abständen auf ihre Aktualität und Relevanz hin zu überprüfen und ggf. anzupassen, insbesondere bei sich verändernden Rahmenbedingungen (auch im Sinne eines Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses).

7.2 Kurz-/Mittel-/Langfristmaßnahmen

Es wäre aus Sicht des SVF nicht angemessen, im Rahmen eines kurzfristigen Aktionismus eine Reihe von Maßnahmen zu initiieren, die jede für sich vielleicht einen (kurzfristigen) Effekt mit sich bringen, aber mittel- und/oder langfristig nicht tragen. Genauso wenig angemessen wäre es aber, nur in langfristig zu realisierenden Projekten zu denken, deren Nutzen erst in fünf oder zehn Jahren spürbar wird. Für die aktuelle (Finanz-)Situation der Stadt Leipzig würde dieses keine Entlastung bedeuten.

Das SVF empfiehlt daher, bei der operativen Umsetzung ein Mix aus

- kurzfristigen Maßnahmen,
- mittelfristigen Maßnahmen und
- langfristigen Maßnahmen

zu gestalten.

Dabei kommt den Kurzfristmaßnahmen durchaus eine besondere Bedeutung zu.

Das gesamte Projekt und alle Aktivitäten sind der Gefahr ausgesetzt, durch die Öffentlichkeit als ein (weiterer) untauglicher Versuch abqualifiziert zu

werden, zwar viele Worte zu verkünden aber diesen keine Taten folgen zu lassen. Ein solcher Eindruck darf nicht entstehen, weil die faktische Situation Leipzigs aktives Handeln erfordert.

Daher sind kurzfristige Maßnahmen, die eingebettet sind in einen ausgewogenen Aktivitätenplan, von besonderer Bedeutung. Sie vermitteln den Betroffenen, dass die Stadt mit ihren Ankündigungen ernst macht, dass Aktivitäten entwickelt werden, dass man zu konkretem Handeln in der Lage ist. Selbst wenn die ganz großen Effekte hiermit vielleicht noch nicht verbunden sein sollten, ist dieser Symbolcharakter nicht zu unterschätzen. Die Bevölkerung merkt, es bewegt sich etwas in dieser Stadt und es existiert ein mittel- und langfristiges Konzept.

7.3 Vision 2030

Das SVF hat es bedauert, dass es für die Entwicklung der Stadt und ihr daraus resultierendes Handeln keine langfristige Perspektive, keine zwischen Stadtverwaltung und Stadtrat abgestimmte Vision gibt, im Sinne z. B. eines „Leipzig 2030“.

Dem SVF ist bewusst, dass solche weit in die Zukunft projizierten Visionen auch ihre Kritiker haben. Aber es wäre z. B. für die geleisteten Arbeiten des SVF eine große Hilfe gewesen, eine solche Zielsetzung zu kennen und bei den Überlegungen mit berücksichtigen, bzw. das Handeln in den nächsten drei bis fünf Jahren daran ausrichten zu können. Dies muss analog auch für die Entscheidungsträger in Stadtverwaltung und Stadtrat gelten, denn „nur wer das Ziel kennt, der kann den Weg bestimmen“.

Daher empfiehlt das SVF, nachgehend zu der Arbeit des SVF und nach Beschlussfassung über die sich hieraus ergebenden Aktivitäten, sich einem solchen Prozess zu stellen. Die Mitglieder des SVF sind gerne bereit, diesen Prozess aktiv mitzugestalten.

Mitglieder des Sachverständigenforums

Frau Baier	Schauspielerin, Tänzerin, Vorsitzende des Vereins für Internationale Theatererkundungen e.V.
Frau Bakry	Geschäftsführerin Hotel „Breitenfelder Hof“
Frau Böttger	Leiterin der Helmholtzmittelschule
Herr Claussen	Leiter BMW-Werk Leipzig
Herr Dümmler	Geschäftsführer OSGV-Sparkassen- und Kommunalberatungsgesellschaft mbH
Herr Gasch	Präsident Stadtsportbund Leipzig
Herr Gebhardt	Leiter der Produktion Leipzig der Siemens AG Information and Communication Mobile
Frau Gromke	Inhaberin Hörgerätezentrum
Herr Höfer	Geschäftsführer Abbundzentrum Leipzig GmbH
Herr Junge	Geschäftsführer des Diakonischen Werkes Innere Mission Leipzig e.V.
Frau Kell	Geschäftsführerin Doppelspitze GbR - Agenda 21
Herr Prof. Dr. Lenk	Direktor des Institutes für Finanzen der Universität Leipzig
Herr Prof. Dr. Schweikart	Hochschullehrer an der HTWK Leipzig, Fachbereich Sozialwesen
Frau Dr. Steiner	Direktorin der Stiftung Galerie für Zeitgenössische Kunst Leipzig
Frau Wandelt	Architekturbüro Wandelt

Frau Bakry und Herr Junge sind die Sprecherin bzw. Sprecher des Sachverständigenforums.

Moderator des Sachverständigenforums

Dirk Greskowiak, Hauptreferent der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, KGSt in Köln.

8 Anhang

Konkretisierende und erläuternde Empfehlungen zu den Vorschlägen des Sachverständigenforums „Strategische Kommunalpolitik für die Haushaltsplanung ab 2005“ der Stadt Leipzig

In dem Textteil der **Empfehlungen des SVF** werden eine Vielzahl von Vorschlägen unterbreitet, mit deren Hilfe die Verwaltungsführung und der Stadtrat der Stadt Leipzig in die Lage versetzt werden sollen, über Vorrangigkeiten und Nachrangigkeiten im Handeln entscheiden zu können. Diese Empfehlungen werden nachgehend weiter spezifiziert.

Diese Spezifizierungen stellen keine abschließende Auflistung dar. Sie sollen an ausgewählten Beispielen illustrieren, wie sich das SVF eine entsprechende Konkretisierung durch die Entscheidungsträger in Verwaltung und Rat vorstellt und was daher weiter getan werden muss.

Die Spezifizierungen sind nach folgendem Muster aufgebaut worden:

- Konkretisierende Empfehlung zu den Empfehlungen des SVF:
- Ziff. ...„Text“; Seite ...
- Möglicher Aufwand
- Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)
- Messwerte (quantitative bzw. qualitative)
- Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird
- Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

  ja/nein Wettbewerbsfähigkeit

  ja/nein Finanzielle Grundsicherung

  ja/nein Elementare Daseinsvorsorge

  ja/nein Erbe der Vorfahren
- Priorität

Ziff. 4.1 „Prozesse und Strukturen optimieren“, Teil 1 Prozesse, Seite 26 f

Alle Organisationsbereiche (auf Ämterebene) identifizieren ihre wichtigsten, bedeutungsvollsten Geschäftsprozesse (Arbeitsabläufe). Kriterium für eine vorrangige Betrachtung ist z. B., dass sie verwaltungsintern viele Ressourcen (im umfassenden Sinne) binden, sodass eine Geschäftsprozessoptimierung (GPO) dazu führen kann, durch Straffung der Prozesse, durch Überprüfung der Zweckmäßigkeit mit anschl. Optimierung, Ressourcen freigesetzt werden. Dabei muss die Verwaltung im Blick haben, auch auf „Kundenseite“ zu einer Optimierung im Handeln zu kommen.

Möglicher Aufwand

Der Aufwand für die Identifikation der relevanten Geschäftsprozesse ist relativ gering. Dabei sind die laufenden Bemühungen zur Haushaltskonsolidierung einzubeziehen. Unter Beachtung der 20 : 80 - Regel (mit 20 % des Aufwandes 80 % der Optimierungsarbeiten leisten) wird sich auch der Aufwand für die GPO in einem überschaubaren Rahmen halten. Eine zentrale Stelle sollte die Arbeiten koordinieren, sodass mit der Optimierung der erfolgversprechendsten Prozesse begonnen wird.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

Diese können geschäftsprozessspezifisch erst festgelegt werden, wenn die einzelnen Geschäftsprozesse identifiziert sind. Pauschale Indikatoren sind die zukünftig nicht mehr benötigten Ressourcen, wie z. B. ersparte Bearbeitungszeiten, ersparte Personalkapazitäten, ersparter Raumbedarf, ersparter Maschinen- oder sonstiger Technikeinsatz. Darüber hinaus aber auch Werte die den Nutzen für den Leistungsabnehmer darstellen, wie z. B. Reduzierung der Wartezeiten, Zahl der Ansprechpartner, Reduzierung der Durchlaufzeiten und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Kann erst festgelegt werden, wenn die einzelnen Geschäftsprozesse identifiziert sind. Pauschal sind Messwerte z. B. die Reduzierung der Durchlaufzeit für den Normalprozess um x % bzw. ein Wert i. S. v. „Prozess darf nicht länger dauern als …“, Reduzierung des Einsatzes von Personalressourcen um x % und dergl.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Unter Berücksichtigung der 20 : 80 **-** Regel sollten die Arbeiten so organisiert werden, dass die Wirkungen spätestens ca. 12 Monate nach Verabschiedung der Empfehlungen des SVF eintreten.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
ja	Finanzielle Grundsicherung
ja	Elementare Daseinsvorsorge
ja	Erbe der Vorfahren

Priorität

Hohe Priorität (A), weil mit hohen Ressourceneinsparungen gerechnet wird.

Ziff. 4.1 „Prozesse und Strukturen optimieren“, Teil 2 Strukturen, Seite 26 f

Entweder erarbeiten alle Organisationseinheiten (auf Ämterebene) eine Kommunikationsmatrix, in der dargestellt wird, mit welchen anderen Ämtern die intensivsten Kommunikationsbeziehungen bestehen, oder es werden die wichtigsten Geschäftsprozesse benannt, für die dann ermittelt wird, welche Organisationseinheiten aus welchem Grunde mit welcher Zielsetzung und welchem Aufwand daran mitwirken. Die jeweilige Matrix wird mit dem Ziel analysiert, Schnittstellen zu reduzieren und zu einer noch stärkeren ganzheitlichen Zusammenarbeit zu kommen.

Möglicher Aufwand

Der Aufwand für die Erstellung einer Kommunikationsmatrix ist relativ gering (20 : 80 - Regel) beachten. Eine zentrale Stelle muss die Arbeiten vorbereiten und koordinieren um eine Gesamtsicht über die Stadtverwaltung und die Beteiligungen zu gewährleisten.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

Anzahl der Schnittstellen, die optimiert werden können, optimierte Durchlaufzeit oder dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Kann erst festgelegt werden, wenn die Kommunikationsmatrizen vorliegen. Die Messwerte könnte sich z. B. ausdrücken in „Einsparung von Ressourcen > x Tausend €“, Reduzierung der Durchlaufzeit um x %.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Die offensichtlichsten und am einfachsten umzusetzenden Strukturveränderungen sollten innerhalb von ca. 12 Monaten nach Verabschiedung der Empfehlungen des SVF vollzogen sein. Spätestens nach weiteren ca. 12 Monaten sollte ein Großteil der erkannten Optimierungen vollzogen sein.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
nein	Finanzielle Grundsicherung
nein	Elementare Daseinsvorsorge
nein	Erbe der Vorfahren

Priorität

Niedrige Priorität (C), weil das Volumen der Ressourceneinsparung nicht sehr hoch sein wird.

Ziff. 4.2 „Standards überprüfen und Leistungsvergleiche durchführen", Seite 28

In allen Geschäftsbereichen werden die vorhandenen Standards auf den Prüfstand gestellt. Dabei sollte der Arbeitsansatz sein: „Gibt es wichtige Gründe, dass wir den Standard nicht um x % (z. B. 20 %) reduzieren können?". Nur wenn ausdrücklich eine Begründung gefunden wird, die es entweder nicht aus wirtschaftlichen Gründen zweckmäßig erscheinen lässt, den Standard in der genannten Größenordnung zu reduzieren oder weil die strategische Zielsetzungen damit gefährdet werden, wird davon abgesehen.

Zur Unterstützung der Standardüberprüfung wird für die wichtigsten Aufgabenfelder (oder Prozesse) ein Benchmarking durchgeführt. Auch hier sollte die 20 : 80 - Regel gelten (trotz des Risikos, ggf. nicht alle vergleichsstörenden Parameter mit letzter Sicherheit geklärt zu haben).

Möglicher Aufwand

Relativ gering, wenn die 20 : 80 - Regel konsequent eingehalten wird und insbesondere beim Benchmarking ggf. Partnerstädte gefunden werden, die sich grundlegend für einen solchen Vergleich zur Verfügung stellen. Bezüglich des Benchmark-Prozesses ist auch mit dem IKO-Netz der KGSt Kontakt aufzunehmen.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

Vergleichswerte aus Benchmarks für alle **Kernprozesse aus allen Bereichen der Verwaltung**.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Zum Beispiel Reduzierung der Standards in den nicht priorisierten Handlungsfeldern um durchschnittlich x %.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Der Zeitraum des Wirkungseintritts ist differenziert zu betrachten. Erste Effekte sind aber bereits spätestens ca. 6 Monate nach Verabschiedung der Empfehlungen des SVF zu erwarten. X % der Anpassungen sollte nach weiteren ca. 12 Monaten abgeschlossen sein.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja/nein	Wettbewerbsfähigkeit
nein	Finanzielle Grundsicherung
nein	Elementare Daseinsvorsorge
nein	Erbe der Vorfahren

Priorität

Hohe Priorität (A), weil in diesem Zusammenhang mit erheblichen Einsparungen zu rechnen ist.

Ziff. 4.3 „Subventionierungen und Förderungen überprüfen, ggf. einstellen“, Seite 28 ff

Ein dem Oberbürgermeister zugeordneter Bereich erarbeitet ein Konzept, bei dem sich Zusagen an Subventionen bzw. für Fördermittel zukünftig nur noch an vorher fest vereinbarten Wirkungen orientieren. Darüber hinaus müssen noch zu erarbeitende Parameter erfüllt sein (siehe Empfehlungen auf S. 28 ff). Des Weiteren sind Zusagen an Subventionen bzw. Fördermittel zukünftig immer zeitlich zu befristen, sodass es keiner besonderen Kündigung der Zusagen mehr bedarf. Die Befristung muss den Fixkostenanteil und die arbeitsrechtliche Situation des Geförderten berücksichtigen. Nach erneuter Prüfung sind wiederholte Zusagen möglich.

Darüber hinaus wird für jede bestehende Subventionszusage bzw. Förderzusage eine Übersicht erstellt, aus der u. a. hervorgeht:

- Nächstmöglicher Zeitpunkt, zu dem es der Stadt möglich ist, die Zusage zurück zu nehmen.
- Die mit der Rücknahme der Zusage verbundenen Folgelasten bzw. Verpflichtungen für die Stadt sind darzustellen.
- Darstellung, welche Vor- und Nachteile mit der Rücknahme der Zusage verbunden sind bzw. welche Chancen und Risiken sich daraus ergeben können.
- Es wird eine konkrete Empfehlung für die Entscheidungsträger der Stadt aus Sicht des SVF erarbeitet.

Möglicher Aufwand

Wegen der möglichen Konsequenzen für die Empfänger der Subventionen bzw. Fördermittel sind die Arbeiten mit der notwendigen Sorgfalt durchzuführen. Eine zentrale Stelle sollte hierfür kurzfristig (innerhalb von ca. 3 Monaten) nach Verabschiedung der Empfehlungen ein Vorgehenskonzept erstellen. Die Arbeiten sind auf dieser Basis dezentral durchzuführen aber zentral zu analysieren und zu bewerten.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

Zahl der Leistungsvereinbarungen, Umfang der damit verbundenen Ressourceneinsparung und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Prozentualer Anteil der Leistungen, für die eine Leistungsvereinbarung (Zielvereinbarung) vorliegt, Anzahl der Leistungszusagen (mit einer Darstellung auf der Zeitachse, um den Prozess der Fokussierung verfolgen zu können), Eingesparte Ressourcen in Tausend €, erarbeitete Leistungen der Subventionsempfänger und dergl.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Abhängig von der vertraglichen Situation im Einzelfall. Allerdings sollten alle Organisationseinheiten umgehend angewiesen werden, ab sofort keine Zusagen mehr zu verlängern bzw. neue auszusprechen, wenn nicht vorher geklärt ist, welche Alternativen es hierfür gibt und wie sich die Alternativen ressourcen- und zielbezogen auswirken.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
ja	Finanzielle Grundsicherung
ja	Elementare Daseinsvorsorge
ja	Erbe der Vorfahren

Priorität

Hohe Priorität (A), weil hier sehr kurzfristig gehandelt werden sollte, um die angestrebten Effekte baldmöglichst zu erzielen.

Ziff. 4.4 „Beteiligungen überprüfen“, Seite 31 f

Für jede Beteiligung erstellt das Beteiligungscontrolling eine Übersicht, aus der u. a. hervorgeht:

- Nächstmöglicher Zeitpunkt, zu dem es der Stadt möglich ist, sich von der Beteilung zu trennen.
- Es ist der Beitrag zu beschreiben, den die Beteiligung zur strategischen Zielerreichung bzw. zur Haushaltskonsolidierung leistet.
- Die mit der Trennung von der Beteiligung verbundenen Folgelasten bzw. Verpflichtungen für die Stadt sind darzustellen.
- Der mögliche Erlös im Falle der Veräußerung der Beteiligung ist zu quantifizieren.
- Darstellung, welche Vor- und Nachteile mit der Veräußerung der Beteiligung verbunden sind bzw. welche Chancen und Risiken sich daraus ergeben können.
- Es wird eine konkrete Empfehlung für die Entscheidungsträger der Stadt aus Sicht des SVF erarbeitet.

Möglicher Aufwand

Es wird davon ausgegangen, dass beim Beteiligungscontrolling ohnehin laufend strategische Überlegungen im vorgenannte Sinne angestellt werden. Insofern ist zu erwarten, dass die empfohlene Übersicht innerhalb von ca. 3 - 4 Monaten nach Verabschiedung der Empfehlungen des SVF vorliegen kann.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

Beteiligungsumfang, Beteiligungsergebnisse, Verkaufserlös unter Berücksichtigung der sich aus dem Verkauf ergebenden Folgelasten und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Anzahl und Wert der Beteiligungen, Leistungsergebnisse (T€, spezifische Leistungsparameter wie z. B. Anzahl der Messebesucher für die Messe Leipzig), Verkaufserlöse in Tausend € und dergl.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Abhängig von der vertraglichen Situation im Einzelfall. Allerdings sollten alle Organisationseinheiten umgehend angewiesen werden, ab sofort keine vertraglichen Regelungen mehr zu treffen, die dazu führen können, dass sich entsprechende Bindungen weiter verlängern. Neue Beteiligungen sollten nicht eingegangen werden, bevor nicht detailliert geklärt ist, welche Alternativen es hierfür gibt und wie sich die Alternativen ressourcen- und zielbezogen auswirken.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
ja	Finanzielle Grundsicherung
ja	Elementare Daseinsvorsorge
ja	Erbe der Vorfahren

Priorität

Hohe Priorität (A), weil hier sehr kurzfristig gehandelt werden sollte, um die angestrebten Effekte baldmöglichst zu erzielen.

Ziff. 4.5 „Investitionen überprüfen“, Seite 32 f

Einrichtung einer ämterübergreifende Expertenrunde mit folgendem Auftrag:

- Darstellung, welche Investitionen ab Haushaltsjahr 2005 und für die nächsten 5 Jahre geplant sind.
- Je Investition darstellen, ob sie unmittelbar der Zielerreichung dieser Empfehlungen dient.
- Wenn nein, was mit der Investition bewirkt werden soll.
- Für den Fall, dass die Investition nicht getätigt wird, ist darzustellen, welche Vor- und Nachteile damit verbunden sind bzw. welche Chancen und Risiken sich daraus ergeben können.
- Erarbeitung einer Amortisationsrechnung: zu welchem Zeitpunkt sind welche Folgekosten zu erwarten, wer trägt diese, welche Mittel sind verfügbar bzw. zu welchen Konditionen können diese beschafft werden, wie wirkt sich dieses auf die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme insgesamt aus?
- Aus Sicht der Expertenrunde ist eine konkrete Empfehlung auszusprechen, ob die Investition vollzogen werden sollte oder nicht, bzw. welche Alternativen es dazu gibt.

Möglicher Aufwand

Wegen der möglichen Konsequenzen, die sich insbesondere aus der Amortisationsrechnung ergeben können, sind die Arbeiten mit der notwendigen Sorgfalt durchzuführen. Eine zentrale Stelle sollte hierfür kurzfristig (innerhalb von ca. 3 Monaten) nach Verabschiedung der Empfehlungen ein Konzept erstellen. Die Arbeiten sind auf dieser Basis dezentral durchzuführen aber zentral zu analysieren und bewerten.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

Wirtschaftlichkeit der Investition muss auch unter Berücksichtigung der Folgekostenbetrachtung gewährleistet bleiben - Kapitalwert.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Entsprechende Werte ausweisen in Tausend €.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Bei vertraglich zugesicherten Investitionen ist umgehend zu überprüfen, ob die Investitionszusage aufrecht erhalten werden kann, wenn die Folgekostenbetrachtung eine „negative“ Wirtschaftlichkeit ergibt. Dann ist umgehend zwischen den Alternativen, die sich daraus ergeben, abzuwägen. Für alle neuen Investitionen ist die Amortisationsrechnung umgehend durchzuführen.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
ja	Finanzielle Grundsicherung
ja	Elementare Daseinsvorsorge
ja	Erbe der Vorfahren

Priorität

Hohe Priorität (A), weil die Auswirkungen der Folgekostenbetrachtung erheblich sein können.

Ziff. 4.6 „Infrastrukturangebote/Verwaltungsleistungen aktiv steuern“, Seite 33 ff

Einrichtung einer Expertenrunde, die ein methodisches Konzept entwickelt, das den Empfehlungen des SVF gerecht wird.

Möglicher Aufwand

Zurzeit nicht abschätzbar.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

Wird je einzelner kommunaler Leistung zu bestimmen sein, für die ein Anpassungsbedarf identifiziert wird. Indikatoren können generell z. B. sein: Zahl der eingesparten Stellen in der Verwaltung, Umfang der nicht mehr benötigten Gebäude- oder Grundstücksfläche, Anzahl der nicht mehr benötigten städtischen Einrichtungen und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Bei Einwohnerzahl-abhängigen Leistungen müssen sich die Messwerte z. B. an der Zielgröße der auf Dauer angestrebten Einwohnerzahl orientieren, ggf. ist in Zeitreihen darzustellen, wie die Zielgröße über die Jahre erreicht werden soll. Messgrößen können z. B. die Menge an Infrastruktur pro Einwohner und Ähnliches sein (wie z. B. Straßenkilometer/Einwohner, Länge der Abwasserleitung/Einwohner). Sie sollten aus Benchmarks mit Städten gleicher Größenordnung abgeleitet werden.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Die konzeptionellen Arbeiten werden einige Zeit in Anspruch nehmen. Wegen der Dringlichkeit und der Bedeutung dieser Überlegungen sollte ein Konzept (20 : 80 - Regel) ca. 6 Monate nach Verabschiedung der Empfehlungen des SVF vorliegen.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
ja	Finanzielle Grundsicherung
ja	Elementare Daseinsvorsorge
ja	Erbe der Vorfahren

Priorität

Niedrige Priorität (C), weil die Auswirkungen i. d. R. eher langfristig eintreten werden.

Ziff. 4.7 „Aufgabenwahrnehmungen überprüfen, ggf. aufgeben", Seite 35 f

Die laufenden Arbeiten zur Aufgabenkritik sind i. S. der Empfehlungen des SVF zu konkretisieren (Ziel: Konzentration auf Kernaufgaben einer Kommune, d. h. die Aufgabenwahrnehmung ist aufzugeben, es sei denn …). Die Konkretisierungen sollten insbesondere umfassen:

- Nächstmöglicher Zeitpunkt, zu dem es der Stadt möglich ist, die Aufgabenwahrnehmung einzustellen.
- Die mit der Einstellung der Aufgabenwahrnehmung verbundenen Folgelasten bzw. Verpflichtungen für die Stadt sind darzustellen.
- Darstellung, welche Vor- und Nachteile mit der Einstellung der Aufgabenwahrnehmung verbunden sind bzw. welche Chancen und Risiken sich daraus ergeben können.
- Es wird eine konkrete Empfehlung für die Entscheidungsträger der Stadt aus Sicht des SVF erarbeitet.

Möglicher Aufwand

Der Aufwand wird nicht unerheblich sein, selbst unter Beachtung der 20 : 80 - Regel. Er kann zurzeit nicht besser benannt werden.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

Die Wirtschaftlichkeit der optimierten Art der Aufgabenwahrnehmung. Indikatoren können generell z. B. sein: Zahl der eingesparten Stellen in der Verwaltung, Umfang der nicht mehr benötigten Gebäude- oder Grundstücksfläche, Anzahl der nicht mehr benötigten städtischen Einrichtungen und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Die Messwerte hängen von dem im Einzelnen zu betrachtenden Fall ab und sind dann jeweils zu konkretisieren. Auch hierzu sollten die entsprechende Werte auf der Basis durchgeführter Benchmarks mit Kommunen gleicher Größenordnung festgelegt werden.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Das Vorgehensmodell müsste innerhalb kurzer Zeit (ca. 3 Monate nach Verabschiedung der Empfehlungen des SVF) vorliegen können. Die Umsetzung in den einzelnen Organisationseinheiten, deren Analyse und Bewertung sowie die Umsetzung werden sicher für die meisten Aufgaben einen Zeitraum von bis zu ca. 24 Monaten in Anspruch nehmen.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
ja	Finanzielle Grundsicherung
ja	Elementare Daseinsvorsorge
ja	Erbe der Vorfahren

Priorität

Niedrige Priorität (C), weil kurzfristig in den wenigsten Bereiche sehr konkrete und ressourcenfreisetzende Erfolge zu erwarten sein werden.

Ziff. 4.8 „Engagierte Bürger", Seite 36 ff

Alle Ämter (oder vergleichbare Einrichtungen) werden aufgefordert, kurzfristig darzustellen,

- für welche Aufgaben/Leistungen Bürgerschaftliches Engagement bzw. Partizipationsmöglichkeiten bereits praktiziert werden (Ist-Darstellung) und wie dieses qualitativ bewertet wird,
- für welche Aufgaben/Leistungen zukünftig denkbar ist, ein Bürgerschaftliches Engagement zu initiieren bzw. stärker auszubauen bzw. Partizipationsmöglichkeiten zu schaffen,
- warum ein Bürgerschaftliches Engagement bzw. verstärkte Partizipationsmöglichkeiten ggf. als nicht realisierbar eingestuft wird (dies ist dann ausdrücklich zu begründen),
- welche Vorleistungen und/oder begleitenden Aktivitäten/Maßnahmen erforderlich sind bzw. welche Folgelasten damit verbunden sind,
- wie die damit verbundenen Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken eingeschätzt werden,
- welche Empfehlung die jeweilige Organisationseinheit den Entscheidungsträgern konkret gibt.

Möglicher Aufwand

Der Aufwand wird nicht unerheblich sein, selbst unter Beachtung der 20 : 80 - Regel. Er kann zurzeit nicht besser benannt werden.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

Die Wirtschaftlichkeit der optimierten Art der Aufgabenwahrnehmung, Rückgang der Aufwände für die Beseitigung von Vandalismusschäden, Quote der Delikte durch Jugendliche, Zahl der bürgerschaftlich organisierten Personen und Gruppen, und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Die Messwerte hängen von dem im Einzelnen zu betrachtenden Fall ab und sind dann jeweils zu konkretisieren.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Das Vorgehensmodell müsste innerhalb kurzer Zeit (ca. 3 Monate nach Verabschiedung der Empfehlungen des SVF) vorliegen können. Die Umsetzung in den einzelnen Organisationseinheiten, deren Analyse und Bewertung sowie die Umsetzung werden sicher für die meisten Aufgaben einen Zeitraum von bis zu ca. 24 Monaten in Anspruch nehmen.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
ja	Finanzielle Grundsicherung
ja	Elementare Daseinsvorsorge
ja	Erbe der Vorfahren

Priorität

Mittlere Priorität (B), weil kurzfristig nicht mit großen ressourcenbezogenen Erfolgen zu rechnen ist, aber es sich um bedeutende Aktivitäten in vielen Handlungsbereichen handelt.

Ziff. 4.9 „Kooperation Wissenschaft - Wirtschaft - Kultur - Verwaltung“, Seite 38

Um das Gestaltungspotenzial von Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur u. a. zu nutzen, sollte der Oberbürgermeister unter seiner Federführung zu einem Forum einladen. Teilnehmer sollten die führenden Repräsentanten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und anderen Bereichen sowie die Beigeordneten der Stadtverwaltung sein. Ziel des Forums ist es, gemeinschaftlich und gesamtverantwortlich konkrete Handlungsfelder für abgestimmte Aktivitäten zu definieren und verbindlich zu vereinbaren.

Die Aktivität kann aufbauen auf den positiven Erfahrungen in Bezug auf die „Offene Werkstatt“ im November 2004.

Möglicher Aufwand

Für die Durchführung des Forums gering. Für die Folgeaktivitäten noch nicht absehbar, obwohl die Stadt „nur“ die Rolle einer Initiatorin und ggf. Moderatorin übernehmen sollte.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

Abgestimmte und verbindlich vereinbarte Kooperations-Handlungsfelder und Projekte.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Ziel muss sein, eine feste Zahl von Handlungsfeldern und Projekten zu vereinbaren und aus den Erfahrungen von Pilotprojekten die Zielgröße rollierend neu festzulegen. Eine realistische Zielgröße ist aus heutiger Sicht nicht benennbar.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Dies wird von der Qualität der benannten Handlungsfelder abhängig sein. Bei der verbindlichen Vereinbarung sollte darauf geachtet werden, dass insbesondere auch solche vereinbart werden, die in den nächsten ca. 24 Monaten nachhaltige Wirkungen zeigen werden.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
ja	Finanzielle Grundsicherung
ja	Elementare Daseinsvorsorge
ja	Erbe der Vorfahren

Priorität

Niedrige Priorität (C), weil die finanziellen Vorteile für die Stadt eher langfristig zu erwarten sein werden.

Ziff. 4.10 „Interkommunale Zusammenarbeit - Denken und Handeln in Regionen“, Seite 38 f

Der Oberbürgermeister sollte in einem ersten Schritt alle Hauptverwaltungsbeamten (Oberbürgermeister, Bürgermeister, Landräte) der umliegenden Kommunen (Gemeinde, Städte, Kreise) zu einem „Planungstreffen Interkommunale Zusammenarbeit Region Leipzig“ einladen. Neben der Darstellung der Ist-Situation zur Interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) ist ein methodisches Konzept zur Diskussion zu stellen

- wie die IKZ in der Region Leipzig zukünftig weiter intensiviert werden kann,
- welche Vor-/Nachteile, Chancen und Risiken damit für die Beteiligten verbunden sein können,
- welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um eine win-win-Situation für die sich beteiligenden Kommunen zu gewährleisten
- und was die konkreten nächsten Schritte sein sollten (Handlungskonzept).

Ziel der Veranstaltung sollte sein, dass die teilnehmenden Hauptverwaltungsbeamten ihre Bereitschaft erklären, dass ihre Kommune an den weiteren konzeptionellen Arbeiten aktiv mitarbeitet und sie selber in einer entsprechenden Lenkungs- und Steuerungsgruppe mitwirken (nach Erfahrungen der KGSt ist die unmittelbare Mitwirkung der Hauptverwaltungsbeamten in einem solchen Gremium der Erfolgsfaktor für eine gelingende IKZ).

Möglicher Aufwand

Da es Erfahrungen im kommunalen Bereich zur Durchführung einer solchen Veranstaltung gibt, ist der Aufwand hierfür eher gering. Der Aufwand, der sich aus den möglichen Verabredungen ergeben könnte, ist nicht kalkulierbar. Nach Erfahrung aus anderen kommunalen Projekten ist der Nutzen aber deutlich größer als der Aufwand für die Ausgestaltung einer IKZ.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

- Beteiligung anderer Kommunen, die aktiv an einer intensivierten IKZ mitwirken.
- Projekte die konkret verabredet werden.
- Einsparvolumen durch eine IKZ
- und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Anzahl der beteiligten Kommunen (ggf. nach Größe differenziert), Anzahl der Projekte. Weitere Messwerte können konkret zu den o. a. Indikatoren erst benannt werden, wenn die Projekte definiert sind.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Hängt ab von den einzelnen Bereichen, in denen es zu einer verstärkten IKZ kommen soll.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
ja	Finanzielle Grundsicherung
ja	Elementare Daseinsvorsorge
ja	Erbe der Vorfahren

Priorität

Mittlere Priorität (B), da erfahrungsgemäß eine Vorlaufzeit von ca. 12 Monaten erforderlich ist, damit es bei komplexeren Handlungsfelder zu einer Ressourceneinsparung kommt.

Ziff. 4.11 „Einnahmen erhöhen“, Seite 40 f

Die „Möglichkeiten der direkten Einflussnahme der Stadt Leipzig auf das Einnahmeaufkommen“ sind im Detail darzustellen (i. S. einer weiteren Detaillierung der Ausführungen der Stadtkämmerei vom 28.10.04). Dabei ist je Einkommensart darzustellen, in welchem Umfang (Spannbreite von ... bis ...) sich die Einnahme erhöhen lassen, welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen, zu welchem Zeitpunkt eine solche Erhöhung frühestens möglich sein würde, welche Risiken damit verbunden sein können und dergl.

Möglicher Aufwand

Nachdem die Stadtkämmerei bereits diesbezügliche Vorarbeiten geleistet hat, dürfte der weitere Aufwand für die o. a. empfohlene Darstellung überschaubar und kurzfristig zu erstellen sein.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

Handlungsfelder der Einnahmeerhöhung (z. B. Zweitwohnsteuer, Fördermittel) und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Konkretisierung ist erst möglich, wenn je Einnahmeart definitiv festgelegt ist, in welcher Größenordnung es zu einer Erhöhung der Grundlage für die Einnahmenerhebung kommen soll. Ein Messwert kann sich z. B. durch die Höhe der zusätzlichen Einnahmen in Tausend € darstellen lassen.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Abhängig von der Einkommensart. Ggf. kurzfristig realisierbar.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

nein	Wettbewerbsfähigkeit
ja	Finanzielle Grundsicherung
nein	Elementare Daseinsvorsorge
nein	Erbe der Vorfahren

Priorität

Niedrige Priorität (C), weil die Möglichkeiten der Erhebung zusätzlicher Einnahmen im Verhältnis zum Finanzbedarf eher als gering einzustufen sind.

Ziff. 5.1 „Kultur“, Seite 43 ff

Die Empfehlungen zum Kulturangebot sind sehr vielschichtig und differenziert. Insofern wird hierauf verwiesen.

Möglicher Aufwand

Zurzeit nicht abschätzbar, da die möglicherweise vorhandenen Vorarbeiten unbekannt sind.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

- Kooperationsverhalten (mit anderen Kulturanbietern aus einem regionalen, überregionalen und/oder internationalen Bereich).
- Umfang des Spielstättenangebots.
- Veranstaltungsintensität je Kultureinrichtung.
- Kosten für Kulturangebote je Einwohner.
- Zuschussbedarf je Veranstaltung.
- Zuschussbedarf je Platz.
- Zuschauerentwicklung.
- Zahl der auswärtigen Zuschauer.
- Zahl der Zuschauer in einem Alter zwischen beispielsweise „6 und 16“
- Zahl der Kooperationen Hochschulen mit Kultureinrichtungen.
- Medienresonanz, differenziert nach Medienzielgruppen und -reichweite (regional, überregional, international).
- Externe Übernachtungen.
- Entwicklung der Zufriedenheit verschiedener Zielgruppen mit den Angeboten der unterschiedlichen Kultureinrichtungen/Spielstätten
- und dergl.

Darüber hinaus sind (auch qualitative) Zielgrößen für die einzelnen Veranstaltungshäuser an sich zu entwickeln, mit deren Hilfe die Wirtschaftlichkeit der Leitungserbringung gemessen werden kann.

Beispiel:

- Reduzierung des Zuschusses zum Ausgleich des Wirtschaftsplanes um entweder einen fixen Betrag oder einen %ualen Wert.
- Vorgaben mit dem Ziel, die Produktionskosten je Veranstaltung zu reduzieren, in dem Synergien in der Zusammenarbeit der Häuser zielorientiert vorgegeben werden
- und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Werden aus den Messgrößen abgeleitet.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Wenn das Gesamtkonzept 2005 erstellt wird, dann ist mit dem Eintreten der Wirkungen für einige Zielgrößen bereits 2006 zu rechnen.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
ja	Finanzielle Grundsicherung
ja	Elementare Daseinsvorsorge
ja	Erbe der Vorfahren

Priorität

Hohe Priorität (A); weil die Auswirkungen aus den Empfehlungen zu Vorrangigkeiten und Nachrangigkeiten erhebliche finanzielle Effekte auslösen können.

Ziff. 5.2 „Grünflächen und -anlagen“, Seite 48 f

Zunächst ist das Grün- und Freiflächenkataster dahingehend auszuwerten,

- welche Fläche welchem Nutzungszweck unterliegt,
- welcher Pflegestandard für die einzelne Fläche festgelegt wurde,
- welche Ressourcen (auf Basis einer Vollkostenrechnung) p. a. für den festgelegten Pflegestandard aktuell aufgewendet werden.

Dann ist zu ermitteln, welche Ressourcen freigesetzt werden, wenn alle nicht der strategischen Zielsetzung dienenden Flächen nur noch auf minimalem Niveau (Basis: Verkehrssicherungspflicht) gepflegt werden. Auf dieser Basis sind die Pflegestandards neu zu definieren. Die Kosten für ein attraktives Angebot für Kinder und Jugendliche sowie für Familien mit Kindern sind auf der Basis einer entsprechenden Konzeption zu kalkulieren.

Möglicher Aufwand

Wenn das Grün- und Freiflächenkataster vorhanden ist, sind die o. a. Arbeiten mit geringem Aufwand zu erledigen.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

Freigesetzte Ressourcen je Fläche, Zahl der für die genannte Zielsetzung vorhandenen Einrichtungen, Nutzungsfrequenz der Einrichtungen (nachgewiesen durch entsprechende Messungen) und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Kann erst festgelegt werden, wenn die Auswertungen der Katasterdaten vorliegen. Für Nutzungsfrequenzen und dergl. sind entsprechende %-uale Steigerungswerte festzulegen.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Unmittelbar nach Festlegung der neuen Pflegestandards bzw. nach Optimierung der zur Verfügung gestellten Einrichtungen.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
ja/nein	Finanzielle Grundsicherung
ja/nein	Elementare Daseinsvorsorge
ja/nein	Erbe der Vorfahren

Priorität

Hohe Priorität (A), weil die Umsetzung der Vorschläge unmittelbar Einfluss auf Freisetzung von Ressourcen hat und die Attraktivität als Wohnort erhöht.

Ziff. 5.3 „Jugend und Soziales“, Seite 49 f

Die Stadt entwickelt ein Konzept, in dem organisationsübergreifend dargestellt wird, welche Maßnahme, Initiativen, Programme dafür geeignet sein könnten, Eltern mit Kindern, die mangels vorhandener Betreuungsmöglichkeiten nicht arbeiten können, den Übergang in das Arbeitsleben zu ermöglichen. Dabei sind ganz besonders Überlegungen im Kontext mit der Stärkung des Bürgerschaftlichen Engagements anzustellen.

Hierzu gehört auch die bedarfsgerechte Bereitstellung und Ausstattung von Kindertagesstätten und Horten, die Weiterentwicklung der Schulen zu offenen Ganztagsschulen, die bedarfsgerechte Bereitstellung und Ausstattung von Kinder- und Jugendhäusern und dergl. Kooperationen mit Einrichtungen, Vereinen und Institutionen aus den Bereichen Sport, Musik, Kunst sind mit einzubeziehen.

Die Maßnahme, Initiativen, Programme sind dahingehend zu bewerten,

- wie schnell sie die angestrebten Wirkungen zeigen werden,
- welche Ressourcen dafür erforderlich sein werden, sie zu realisieren,
- inwieweit Stellen außerhalb der Stadtverwaltung dafür genutzt werden können,
- welcher Wirkungsgrad zu erwarten ist (von punktueller Wirkung im Einzelfall bis zu einem breiten Wirkungsgrad grundsätzlicher Art).

Bezogen auf das zu schaffende attraktive Freizeitangebot sind die Jugendlichen aktiv in die Planung und spätere Umsetzung einzubeziehen. Ein Ansatz könnte sein:

- Befragung der Jugendlichen zur Qualität des bestehenden Freizeitangebotes in den einzelnen Sozialräumen.
- Sammlung von Ideen zur Steigerung der Qualität und wie man diese Ideen pragmatisch umsetzen könnte.
- Klärung, welchen Beitrag die Jugendlichen bereit sind, selber zur Verbesserung der Qualität des Freizeitangebotes zu leisten.

Möglicher Aufwand

Für die beiden vorgeschlagenen konzeptionellen Überlegungen ist der Aufwand begrenzt. Der Umsetzungsaufwand ist zu kalkulieren nach Vorlage der konzeptionellen Überlegungen.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

- Zahl der in das Arbeitsleben integrierten Eltern.
- Zahl der Jugendlichen, die ein neu gestaltetes Freizeitangebot annehmen.
- Zahl der Jugendlichen, die sich aktiv an der Umsetzung der konzeptionellen Vorschläge beteiligen.
- Reduzierung der Schäden durch Vandalismus von Jugendlichen.
- Rückgang der Straftaten durch Jugendliche
- und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

- X Eltern finden einen Arbeitsplatz.
- Z. B. mehr als X % der befragten Jugendlichen beurteilen das neu gestaltete Freizeitangebot positiv.
- X Jugendliche beteiligen sich aktiv an der Umsetzung der konzeptionellen Vorschläge.
- Der Aufwand für die Beseitigung von Schäden durch Vandalismus reduziert sich um X %.
- Straftaten durch Jugendliche reduzieren sich um X %
- und dergl.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Erste Wirkungen sollte bis spätestens Mitte 2006 eingetreten sein.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
ja	Finanzielle Grundsicherung
nein	Elementare Daseinsvorsorge
nein	Erbe der Vorfahren

Priorität

Niedrige Priorität (C), weil vor dem Hintergrund der allgemeinen Arbeitsmarktlage nicht zu erwarten ist, dass eine Vielzahl von bisher nicht erwerbstätigen Eltern einen Arbeitsplatz finden werden.

Niedrige Priorität (C), weil der Wirkungseintritt im Hinblick auf die Optimierung des Freizeitangebotes eher mittel- und langfristig zu erwarten ist.

Ziff. 5.4 „Schule und Bildung“, Seite 50 f

Der Übergang „Schule - Beruf“ bzw. „Schule - Studium“ kann nur dann besser gelingen, wenn geklärt ist, welche Anforderungen die aufnehmenden Institutionen an die die Schule verlassenden Schülerinnen und Schüler haben. Sollte eine solche Abfrage noch nicht durchgeführt sein, ist dieses nachzuholen.

Auf der Basis des Anforderungsprofils ist zu klären, wie sich Schule verändern muss, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Hier müssen die Stadt Leipzig als Schulträger und das Land (zuständig für die inneren Schulangelegenheiten) i. S. einer Verantwortungsgemeinschaft zusammen wirken. Ziel muss sein, dass die Bildungseinrichtungen in der Stadt sich gemeinschaftlich um das „Potenzial Schülerinnen und Schüler“ kümmern und einvernehmlich geklärt wird, welche Einrichtung welchen Beitrag zur Zielerreichung liefern kann/sollte.

Möglicher Aufwand

Für die konzeptionellen Arbeiten nicht unerheblich.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

- Die Zahl der Schülerinnen und Schüler steigt, die unmittelbar nach Schulabschluss einen Ausbildungsplatz finden bzw. unmittelbar ein Studium beginnen können.
- Die Zahl der Berufsanfänger bzw. Studienanfänger, die in den ersten 2 - 3 Semestern ihr Studium bzw. in den ersten Monaten ihre Ausbildung abbrechen, sinkt
- und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Für beide Indikatoren sind %uale Werte festzulegen (unter Berücksichtigung der derzeitigen Situation, die dem SVF nicht bekannt ist).

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Maßnahmen mit geschilderter Intention wirken eher langfristig.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
ja	Finanzielle Grundsicherung
nein	Elementare Daseinsvorsorge
nein	Erbe der Vorfahren

Priorität

Niedrige Priorität (C), weil der Wirkungseintritt eher langfristig zu erwarten ist.

Ziff. 5.5 „Wirtschaftstandort Leipzig weiterentwickeln“, Seite 51 ff

Die Empfehlungen zum „Wirtschaftsstandort Leipzig weiterentwickeln“ sind sehr vielschichtig und differenziert. Insofern wird hierauf verwiesen.

Möglicher Aufwand

Leipzig hat zu dieser Thematik in der Vergangenheit viele positive Resonanzen gehabt. Es ist davon auszugehen, dass die Umsetzung der Empfehlung auf einer guten Grundlage des Status quo basieren können. Dennoch ist der Aufwand nicht abschätzbar.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

- Zahl der regional und überregional vereinbarten Kooperationen.
- Zahl der kleineren und mittleren Unternehmen.
- Einschätzung der Dienstleistungsqualität der Stadt durch die Unternehmen.
- Zahl der Investorengespräche.
- Nennung von besonderen Erfolgen in der Standortpolitik in überregionalen Publikationen.
- Bei entsprechenden Rankings wird der erreichte Stand mindestens gehalten, besser ausgebaut
- und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

Können erst benannt werden, wenn die Daten der Ist-Situation bekannt sind und das Gesamtkonzept verabschiedet ist.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Überwiegend wird der Wirkungseintritt eher mittelfristig zu kalkulieren sein.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
nein	Finanzielle Grundsicherung
ja	Elementare Daseinsvorsorge
ja	Erbe der Vorfahren

Priorität

Hohe Priorität (A), weil entsprechende Aktivitäten ganz maßgeblich die definierte Zielsetzung unterstützen werden und für viele andere Dinge daher die Grundlage bilden.

Ziff. 5.6 „Liegenschaft und Wohnen“, Seite 54 ff

Das Konzept für die stadteigenen Wohnungen ist auf die in den Empfehlungen konkretisierten Ziele hin zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Außerdem sind die Planungsgrundlagen (Bebauungs- und Flächennutzungspläne) auf ihre Relevanz im Hinblick auf die Zielsetzungen zu überprüfen.

Möglicher Aufwand

Zurzeit nicht darstellbar, weil der Anpassungsbedarf nicht bekannt ist.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

- Zahl der bedarfsgerechten Wohneinheiten für Familien mit Kindern steigt.
- Zahl der Familien mit Kindern, die in Leipzig wohnen, steigt.
- Die Zahl der Wohnungen im städtischen Eigentum sinkt.
- Im Rahmen einer Befragung steigt die Zufriedenheit mit der Bedarfsgerechtigkeit bei den Familien mit Kindern signifikant
- und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)

- Entweder %uale oder fixe Werte.
- Grad der Zufriedenheit steigt um z. B. mehr als X %
- und dergl.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Eher mittel- bis langfristig, weil die Umsetzung der konzeptionellen Überlegungen regelmäßig in diesem Bereich nicht kurzfristig realisiert werden kann.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
ja	Finanzielle Grundsicherung
ja	Elementare Daseinsvorsorge
ja	Erbe der Vorfahren

Priorität

Niedrige Priorität (C), weil die Wirkungen eher mittel- bzw. langfristig eintreten werden.

Ziff. 5.7 „Sport“, Seite 56 f

Die Kommune konzentriert ihr Handeln auf den Schul- und Breitensport. Bürgerschaftliches Engagement in diesem Bereich ist daher besonders zu fördern. Sie unterstützt Sport-Events im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten, insbesondere um die Effekte als Werbeträger für die Stadt zu nutzen. Die Förderung des Spitzensports wird nicht als kommunale Aufgabe angesehen.

Möglicher Aufwand

Es kann auf einem breiten Angebot aufgebaut werden, das es weiter zu entwickeln gilt. Daher wird der Aufwand zur Realisierung der Vorschläge als nicht umfangreich eingestuft.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

- Zahl der erteilten/ausgefallenen Sportstunden in den Schulen.
- Zahl der Kinder, die erfolgreich eine Schwimmprüfung (Seepferdchen und dergl.) oder ein Sportabzeichen des Deutschen Sportbundes ablegen.
- Zahl der Kinder, die sich in Sportvereinen aktiv betätigen.
- Zahl der Übungsleiter, die in den Vereinen aktiv tätig sind
- und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)
Die festzulegenden Werte sollten in Prozentsätzen ausgedrückt werden. Um Steigerungsraten benennen zu können fehlten dem SVF Basisdaten des Status quo.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Gerade die Kooperationen mit Vereinen können zügig realisiert werden. Erste spürbare Effekte im Hinblick auf Kooperationen Schule - Sportvereine müssten 2006 erzielbar sein.

Werbemaßnahmen zur Gewinnung weiterer Kinder für eine Betätigung in einem Sportverein benötigen i. d. R. einen längeren Zeitraum, bis die Wirkung eintritt.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
nein	Finanzielle Grundsicherung
ja	Elementare Daseinsvorsorge
nein	Erbe der Vorfahren

Priorität

Niedrige Priorität (C), weil die Effekte für die beiden Zielsetzungen im Verhältnis zu den anderen Empfehlungen eher gering sein werden.

Ziff. 5.8 „Marketing“, Seite 57 f

Ein professionelles, alle Handlungsfelder umfassendes Marketing muss das aktive fachlich-inhaltliche Handeln der verschiedenen Bereiche der Stadtverwaltung und der Beteiligungen unterstützen. Auf dieser Basis sind dann für die einzelnen Bereiche (z. B. Kultur und Sport) die jeweils spezifischen Konzepte auszuarbeiten.

Möglicher Aufwand

Der Aufwand für ein Marketingkonzept in dem o. g. Sinne wird wesentlich davon beeinflusst, auf welche Vorarbeiten die Verantwortlichen zurückgreifen können. Der Aufwand ist daher nicht zu beziffern, er sollte aber wegen der überragenden Bedeutung für die Außenwirkung des städtischen Handelns im Rahmen des finanziell Möglichen betrieben werden.

Messgröße (um den Wirkungseintritt messen zu können)

- Zahl der (positiven) Nennungen von Aktivitäten in überregionalen Publikationen.
- Zahl der auswärtigen Besucher.
- Leipzig schneidet bei Vergleichstests von Dritten positiv ab.
- Zahl der regelmäßigen/spontanen Gespräche mit Journalisten, die für überregionale Publikationen tätig sind
- und dergl.

Messwerte (quantitative bzw. qualitative)
Die festzulegenden Werte sollten in Prozentsätzen oder fixen Werten ausgedrückt werden. Um Steigerungsraten benennen zu können, fehlten dem SVF Basisdaten des Status quo.

Zeitraum innerhalb dessen das Eintreten der Wirkungen erwartet wird

Bei der Erarbeitung des o. a. Marketingkonzeptes sollte unbedingt zwischen Kurz-/ Mittel-/Langfristmaßnahmen unterschieden werden. Mögliche Optimierungen im Kurzfristbereich müssten daher schnell möglich sein, sodass entsprechende Effekte auch schneller eintreten können.

Empfehlung unterstützt unmittelbar die Zielsetzungen des/der Zielfelder

ja	Wettbewerbsfähigkeit
nein	Finanzielle Grundsicherung
nein	Elementare Daseinsvorsorge
ja	Erbe der Vorfahren

Priorität

Mittlere Priorität (B), weil die Effekte aus einem optimierten Handeln auch schnell eintreten können und diese Maßnahmen eine große Unterstützungswirkung für viele Fachaufgaben haben, aber ggf. nicht schnell zu spürbaren Entlastungen des Haushaltes führen.

Impressum:

Herausgeber:
Sachverständigenforum Strategische Kommunalpolitik der Stadt Leipzig

Stand: 24.02.2005