



PERSPEKTIVE MÜNCHEN | Bilanz

PERSPEKTIVE MÜNCHEN

Evaluierungsbericht 2007 – Kurzfassung



Impressum:

Landeshauptstadt München Referat für Stadtplanung und Bauordnung

Inhaltliche Bearbeitung durch Verkaufsträgerin:

Arbeitsgemeinschaft

Ernst Basler + Partner AG, Zürich / Lehrstuhl für Raumentwicklung TU München
Prof. Dr. Alain Thierstein, Dr. Christof Abegg, Dr. Michael Droß, Dr. Sabine Friedrich,
Viktor Goebel, Wilhelm Natrup, Mark Sieber, Matthias Thoma unter fachlicher Be-
gleitung von Frau Prof. Dr. Barbara Zibell

Telefon: 0041 44 395 16 29

matthias.thoma@ebp.ch

Die vorliegende Kurzfassung wurde erstellt von Vera Ortmanns-Fuhr

Projektbetreuung durch das Referat für Stadtplanung und Bauordnung

- Herbert Folda
Tel. 089 - 233-24823
herbert.folda@muenchen.de
- Anna Lange
Tel. 089 - 233-24037
anna.lange@muenchen.de
- Anna Moosmair
Tel. 089 - 233-22588
anna.moosmair@muenchen.de
- Klaus Illigmann
Tel. 089 - 233-22989
klaus.illigmann@muenchen.de

Layout und Satz: himmelswiese.com

Bildnachweis:

Titel: Bildmitte und zweites Bild von oben rechte Seite: Referat für Stadtplanung und
Bauordnung, alle anderen Aufnahmen: Klaus Wagenhäuser

Innenteil: S. 3, S. 8: Referat für Stadtplanung und Bauordnung,
alle anderen Aufnahmen: Klaus Wagenhäuser



PERSPEKTIVE MÜNCHEN

**Evaluierungsbericht 2007
Kurzfassung**



Wohngebäude am Arnulfpark,
Architektur: Hierl Architekten

Liebe Leserinnen und Leser!

München steht als dynamische Wachstumsregion vor sich laufend ändernden Herausforderungen in verschiedenen Bereichen der Stadtentwicklung.

Mit der PERSPEKTIVE MÜNCHEN hat der Stadtrat 1998 einen umfassenden und integrierenden Orientierungsrahmen für die Stadtentwicklung geschaffen. In den „Berichten zur Stadtentwicklung“ der Jahre 2000 und 2003 wurden die in der PERSPEKTIVE MÜNCHEN festgehaltenen Leitlinien weiterentwickelt beziehungsweise wurden neue Leitlinien formuliert. Die 1998 beschlossenen Leitprojekte, die exemplarisch die Umsetzung der Leitlinien der PERSPEKTIVE MÜNCHEN aufzeigen sollen, sind bereits teilweise umgesetzt oder befinden sich im Umsetzungsprozess.

Angesichts der vergangenen Zeiträume und der zwischenzeitlich erreichten Fortschritte war die Zeit reif für eine Überprüfung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN in ihrer jetzigen Form. In der Evaluierung von Programmen, Plänen und Projekten unterschiedlichster Art wird ein geeignetes Instrument gesehen, um die Erreichung definierter Ziele zu überprüfen bzw. die Wirkung der eingesetzten Mittel zu optimieren und zugleich ein Qualitätsmanagement zu betreiben. Evaluierungen können so dazu beitragen, dass Fehlentwicklungen vermieden, Hemmnisse beseitigt und frühzeitig Anpassungen vorgenommen werden – sie ermöglichen somit eine wirksame Steuerung komplexer Vorhaben.

In der strategisch ausgerichteten Stadtentwicklungsplanung gilt dies um so mehr, da hier Ziele, Strategien, Handlungsprogramme und Leitprojekte längerfristig angelegt sind, bei gleichzeitig hoher Komplexität und einer Vielzahl theoretisch-methodischen Schwierigkeiten. Die Relevanz und „Aktualität“ muß deshalb in regelmäßigen Abständen immer wieder überprüft werden.

Mit der Evaluierung des gesamten Stadtentwicklungskonzeptes betrat das Referat für Stadtplanung und Bauordnung inhaltliches und v.a. methodisches Neuland. Auf vergleichbare Vorhaben in anderen Großstädten konnte nicht zurückgegriffen werden. Insofern besitzt der hiermit vorgelegte Evaluierungsbericht zur PERSPEKTIVE MÜNCHEN neben dem Erkenntnisgewinn für uns selbst auch Modellcharakter für andere Städte und ist somit im mehrfachen Sinn wegweisend für die Zukunft.

Die hier nun vorliegende Kurzfassung zur Evaluierung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN bietet Ihnen die Möglichkeit in einer kompakten Darstellung die wesentlichen Erkenntnisse selbst nachzuvollziehen und persönlich einzuordnen. Damit bleiben wir einer der Grundprinzipien der PERSPEKTIVE MÜNCHEN treu, nämlich frühzeitig und ausführlich neue Erkenntnisse zur Stadtentwicklung der Landeshauptstadt München zur Diskussion zu stellen.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre.



Dr.(I) Elisabeth Merk



1 Ausgangslage und Auftrag	7
2 Methodik und Vorgehen	9
2.1 Das Evaluationsobjekt: Die PERSPEKTIVE MÜNCHEN	9
2.2 Evaluationsmethodik	9
2.3 Vorgehen	10
2.3.1 Überprüfung der Zielerreichung	10
2.3.2 Leitprojekte: Beurteilung der Zielerreichung und Typisierung	11
2.3.3 Prozessevaluation	11
2.3.4 Zielevaluation und Überprüfung der Leitlinienstruktur	11
2.4 Form der Resultate	11
3 Ergebnis der Evaluierung	13
3.1 Leitlinien: Zielerreichungsüberprüfung	13
3.1.1 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 1: „Wirtschaftliche Prosperität“	14
3.1.2 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 2: „Regionale Kooperation“	15
3.1.3 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 3: „Sozialer Frieden“	16
3.1.4 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 4: „Stadtteilentwicklung“	17
3.1.5 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 5: „Innenentwicklung“	18
3.1.6 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 6: „Stadtgestalt“	19
3.1.7 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 7: „Mobilität“	20
3.1.8 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 10: „Ökologie“	21
3.1.9 Zielerreichung aus der Gender-Perspektive	22
3.1.10 Wechselwirkungen zwischen den Leitlinien	22
3.2 Leitprojekte: Beurteilung der Zielerreichung und Typisierung	24
3.2.1 Typisierung der Leitprojekte	24
3.2.2 Einschätzung zum Beitrag an die Zielerreichung der Leitlinie und zur Erreichung der Projektziele	25
3.2.3 Fazit zur Beurteilung der Zielerreichung	27
3.3 Prozessevaluierung	28
3.3.1 Funktion der PERSPEKTIVE MÜNCHEN in der Stadtentwicklungspolitik	28
3.3.2 Einbettung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN in das gesamtstädtische Zielsystem	29
3.3.3 Zusammenarbeit	30
3.3.4 Öffentlichkeitsbeteiligung und Kommunikation	31
3.4 Struktur- und Zielüberprüfung der Leitlinien	33
3.4.1 Beurteilung der inhaltlichen Ausrichtung und der Struktur der einzelnen Leitlinien	33
3.4.2 Querschnittsthema Gender Mainstreaming in der PERSPEKTIVE MÜNCHEN	36


4 Zukünftige Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten	41
4.1 Methodik und Vorgehen	41
4.2 Trends	41
4.3 Beurteilung der Trends aus der Sicht der Landeshauptstadt München	41
4.4 Wechselwirkungen	43
4.5 Zentrale Herausforderungen für München	44
4.6 Schlussfolgerungen zur Zukunftsfähigkeit der PERSPEKTIVE MÜNCHEN	44
5 Handlungsempfehlungen	47
5.1 Inhaltliche Fortschreibungsnotwendigkeit	47
5.2 Strukturelle Fortschreibungsnotwendigkeit der PERSPEKTIVE MÜNCHEN	48
5.2.1 Fortschreibung der übergeordneten Struktur der PERSPEKTIVE MÜNCHEN	48
5.2.2 Fortschreibung der Struktur der einzelnen Leitlinien	48
5.2.3 Fortschreibung der Struktur der Leitprojekte	48
5.3 Indikatorengestütztes Berichtssystem und Datenmanagement für die künftige Evaluierung	48
5.4 Einbettung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN in Strukturen und Prozesse der Landeshauptstadt München	49
5.4.1 Stärkung der Bedeutung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN in allen Referaten	49
5.4.2 Intensivierte Zusammenarbeit und Qualitätssicherung	49
5.4.3 Überprüfung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN-Konformität einzelner Projekte	49
5.4.4 Weiterentwicklung der Öffentlichkeitsbeteiligung und Kommunikation	49
5.5 Optimierte Einbettung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN in das gesamtstädtische Zielsystem	49
5.6 Fazit: Die Weiterentwicklung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN	50
A1 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinien: Grundlagen und Vorgehen	51
A2 Zukunftstrends	52
A3 Dokumentation Wechselwirkungen zwischen Trends	56
A4 Liste externe ExpertInnen	57
A5 Literaturverzeichnis	58

1




«Esplanade», Theresienhöhe, Architektur: Steidle + Partner Architekten

Ausgangslage und Auftrag



München steht als dynamische Wachstumsregion vor sich laufend ändernden Herausforderungen in verschiedenen Bereichen der Stadtentwicklung. Mit der PERSPEKTIVE MÜNCHEN (PM) hat der Stadtrat 1998 einen umfassenden und integrierenden Orientierungsrahmen für die Stadtentwicklung geschaffen. In den „Berichten zur Stadtentwicklung“ der Jahre 2001 und 2003 wurden die in der PM festgehaltenen Leitlinien weiterentwickelt bzw. neue Leitlinien formuliert. Die 1998 beschlossenen Leitprojekte, die exemplarisch die Umsetzung der Leitlinien der PM aufzeigen sollen, sind inzwischen teilweise umgesetzt oder befinden sich im Umsetzungsprozess.

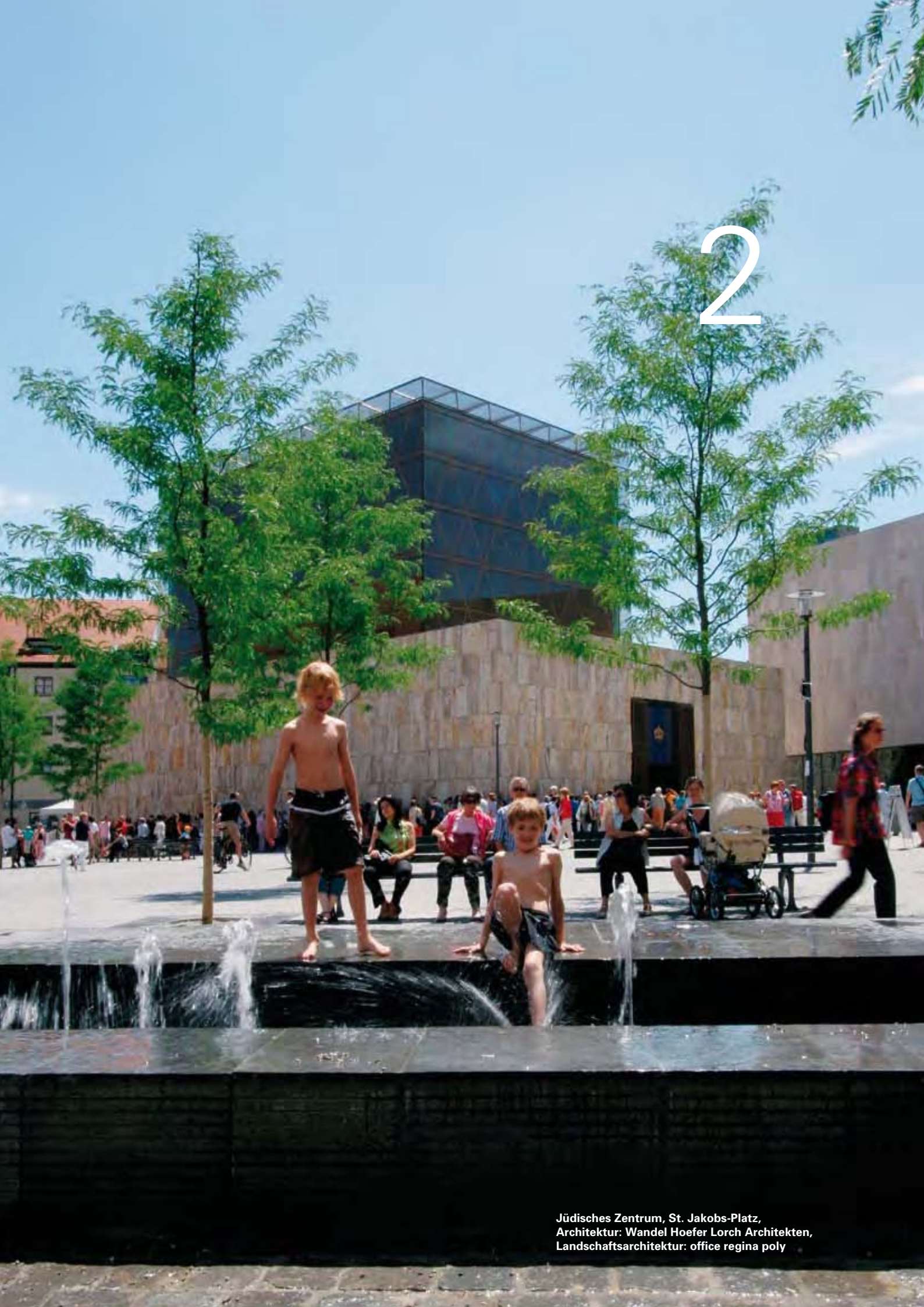


In den „Berichten zur Stadtentwicklung“ der Jahre 2000 und 2003 wurden bereits mehrere Leitprojekte qualitativ evaluiert. 2005 hat sich die LH München per Stadtratsbeschluss im Rahmen der Vorlage „Bericht zur Stadtentwicklung 2003“ dazu entschlossen, in pionierhafter Art und Weise die PERSPEKTIVE MÜNCHEN einer umfassenden Evaluation zu unterziehen. Der Auftrag zur Evaluierung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN wurde im Jahr 2006 vergeben, die Bearbeitungszeit betrug rund 7 Monate. Der Bearbeitungsteil „Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten“ (Kapitel 4) wurde als Serie von zwei Workshopveranstaltungen mit der Fachverwaltung und externen ExpertInnen konzipiert und in zweieinhalb Monaten bearbeitet.

Mit dem Vorhaben wurde die Arbeitsgemeinschaft Lehrstuhl für Raumentwicklung der TU München (Prof. Dr. Alain Thierstein) und Ernst Basler + Partner AG unter fachlicher Begleitung im Hinblick auf die Berücksichtigung des „Gender Mainstreaming“ durch Frau Prof. Dr. Barbara Zibell, Leibniz, Universität Hannover, Abteilung Planung- und Architektursoziologie beauftragt. Die Untersuchung wurde von einer verwaltungsinternen Lenkungsgruppe und einer Arbeitsgruppe begleitet.

Die Aufgabe umfasste eine systematische Evaluation der Zielerreichung der sieben 1998 beschlossenen Leitlinien sowie der Leitlinie zur Ökologie und wurde durch eine Beurteilung der Zielerreichung ausgewählter Leitprojekte ergänzt. Eine Prozessevaluation lieferte darüber hinaus Erkenntnisse zur Effizienz und Transparenz der Prozesse sowie zur Öffentlichkeitsbeteiligung und Kommunikation in der Leitlinienentwicklung und -anwendung. Als vierter Punkt wurden die Struktur und die Zielformulierung der Leitlinien in ihrer aktuellen Fassung einer Überprüfung unterzogen. Ein weiterer Teil der Evaluierung befasste sich mit der längerfristigen inhaltlichen Zukunftsfähigkeit der PM. Hierzu wurden die wesentlichen zukünftigen Herausforderungen für die LH München herausgearbeitet und aufgezeigt, ob die PM diese Herausforderungen bereits in ausreichendem Masse aufgenommen hat. Die Schlussfolgerungen aus der Evaluation mündeten in Handlungsempfehlungen zur inhaltlichen und strukturellen Fortschreibung der PM und der künftigen Prozessgestaltung. Die Ergebnisse wurden als Grundlage einer Fortschreibung der PM dem Stadtrat als Evaluierungsbericht 2007 (PM-Bilanz) vorgelegt.

2



Methodik und Vorgehen

2.1 Das Evaluationsobjekt: Die PERSPEKTIVE MÜNCHEN

München hat mit der PM eine querschnittsorientierte und prozessual angelegte Stadtentwicklungsstrategie geschaffen. Nach den Stadtentwicklungsplänen von 1963, 1975 und 1983 stellt die Stadtentwicklungskonzeption eine inhaltliche und methodische Neuorientierung dar. Sie bildet ein flexibles, breit angelegtes Fundament, auf welchem eine Stadtentwicklungspolitik gedeihen kann, die auf neue zeitliche und räumliche Erfordernisse rasch zu reagieren vermag. Die Leitlinien (LL) der PM beschreiben dabei einen Korridor gewünschter Entwicklungen, die einzelnen Leitprojekte zeigen exemplarisch auf, wie die Leitlinien umgesetzt werden können. Bisher wurden folgende Leitlinien der Stadtentwicklung vom Stadtrat endgültig beschlossen oder als Entwurf zur öffentlichen Diskussion freigegeben.

Die sieben 1998 beschlossenen Leitlinien:

- Beschäftigung und wirtschaftliche Prosperität sichern und fördern
- Kooperation in der Region verbessern – Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsraumes stärken
- Sozialen Frieden durch soziale Kommunalpolitik sichern
- Stadtteile durch Stadtteilentwicklung stärken
- Zukunftsfähige Siedlungsstrukturen durch qualifizierte Innenentwicklung – „kompakt, urban, grün“
- Münchener Stadtgestalt bewahren – Neue Architektur fördern
- Mobilität für alle erhalten und verbessern – stadtverträgliche Verkehrsbewältigung

Die Leitlinien der zweiten Generation:

- Inneren Frieden sichern – durch kommunale Sicherheits-, Sozial-, Bildungs- und Kulturpolitik
- Chancen der Neuen Medien nutzen – verbesserte Grundversorgung, öffentlichen Zugang, Medienkompetenz und Medienwirtschaft fördern
- Ökologische Qualitäten entwickeln – natürliche Ressourcen sichern
- Freizeitwert Münchens sichern – vielfältige Angebote für unterschiedliche Zielgruppen (Entwurf)
- Kultur stärken – durch Fördern von Innovativem im Diskurs mit dem kulturellen Erbe, Auseinandersetzen mit der Geschichte und der veränderten Stadtgesellschaft, Fördern von

Kunst- und Kulturschaffenden im internationalen Kontext (Entwurf)

- Kinder- und Familienpolitik
- Bildung (Entwurf)
- Stadt des Wissens (Entwurf)
- Gesundheit (Entwurf)

Evaluationsobjekte waren die sieben 1998 beschlossenen Leitlinien der PM und die Leitlinie Ökologie sowie einzelne den Leitlinien zugeordnete Leitprojekte.

2.2 Evaluationsmethodik

Grundsätzlich kann zwischen Projekt- und Programm-Evaluation unterschieden werden. Die Evaluierung der PM ist als Programmevaluation zu verstehen. Bezüglich des Evaluationsstadiums kann zwischen ex-post, begleitenden („on-going“) und ex-ante Evaluationen unterschieden werden. Die Evaluierung der PM beachtete alle drei Evaluationsstadien (Abbildung 1).

- Im Sinne einer ex-post Evaluation wurde eine Ergebnisanalyse erarbeitet, welche die Zielerreichung der Leitlinien überprüft. Darüber hinaus wurde die Zielerreichung einzelner Leitprojekte sowie deren Beitrag an die Zielerreichung der Leitlinien beurteilt.
- Als begleitende Evaluation wurden die Prozesse zur Erarbeitung und Umsetzung der PM analysiert und die Funktion der PM als Strategieelement in der Stadtentwicklungspolitik der LH München beurteilt.
- Die ex-ante Evaluation diente der Überprüfung der Zielsetzungen, sowohl bezüglich der inhaltlichen Aussagen in den Leitlinien als auch der Struktur der Leitlinien. Die Bezeichnung „ex-ante“ bezieht sich dabei auf die Fortschreibung der PM. Als Referenzpunkt diente deshalb die heutige Ausgangslage und nicht der Kontext zum Zeitpunkt der Zielformulierung.

Zusätzlicher Bestandteil dieser Analysen war die Betrachtung des Querschnittsthemas Gender Mainstreaming. Hier wurde im Teil der ex-post Evaluierung der Grad der Zielerreichung auf verschiedene Bevölkerungsgruppen bezogen

		Evaluationsstadium		
		Ex-post	Begleitend	Ex-ante
Evaluationsobjekt	Programm	Ergebnisanalyse	Prozessevaluation	Zielevaluation (im Hinblick auf Fortschreibung der PM)
	Projekt	Ergebnisanalyse	Monitoring Controlling	Inputevaluation Produktevaluation

Abbildung 1: Formen der Evaluation nach Evaluationsobjekten und -stadien (nach Sedlacek, 2004), grau markiert: Formen der Evaluation für die Evaluierung der PM

und Auswertungen zu einzelnen Teilzielen – wenn möglich - nach Geschlecht differenziert vorgenommen. Die Evaluierung der Prozesse konzentrierte sich bezüglich Gender Mainstreaming auf die Frage, in wie weit auf die Beteiligung von Frauen und Männern in der Erarbeitung und Umsetzung der PM geachtet wurde und welchen Einfluss dies auf die Zusammenarbeit und die Integration von Gender-Aspekten in die PM hatte.

Mit der Evaluierung der PM begab sich die LH München in eine Pionierrolle, da die Evaluierung einer umfassenden, prozessual angelegten Stadtentwicklungsstrategie weitgehend Neuland ist. Entsprechend stellten sich hohe methodische Herausforderungen.

Die Reichweite der Evaluation ist jedoch klar zu bestimmen. Nach Sedlacek (2004) unterscheidet man folgende Evaluationsreichweiten: Zielerreichungskontrolle, Vollzugskontrolle, Wirkungskontrolle und Effizienzkontrolle. Im Rahmen der Evaluierung der PM war lediglich eine Zielerreichungskontrolle durchführbar. Gegenstand ist hierbei die Feststellung, ob die Ziele und - wenn ja - in welchem Ausmaß sie erreicht wurden. Dies konnte im Sinne einer ex post Evaluierung überprüft werden, auch wenn die Zielvorstellungen nur generell formuliert und keine quantitativen Zielwerte und eindeutige qualitative Vorgaben in der PM enthalten sind. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen musste sich die Evaluierung der PM auf vier Evaluationsbereiche konzentrieren:

- I) Zielerreichungsüberprüfung der Leitlinien
- II) Überprüfung von Zielerreichung und Typisierung der Leitprojekte
- III) Prozessevaluation in der Erarbeitung und Umsetzung der Leitlinien
- IV) Struktur- und Zielevaluation

2.3 Vorgehen

2.3.1 Überprüfung der Zielerreichung

Die PM wurde bei ihrer Konzeption nicht auf eine spätere Evaluierung ausgerichtet. Somit bestanden keine quantitativen Zielwerte oder eindeutige qualitative Vorgaben, die als Bewertungsmaßstab verwendet werden konnten, um den Grad der Zielerreichung zu messen. Ein eindeutiges und objektives Urteil wie „Ziel erreicht“ oder „... nicht erreicht“ war daher nicht möglich. Um dennoch eine aussagekräftige Überprüfung der Zielerreichung vornehmen zu können, wurden zwei Elemente miteinander kombiniert: eine objektive, quantitativ untermauerte Beschreibung sowie eine subjektive Bewertung der Zielerreichung. Zur Analyse der Zielerreichung musste sich der Evaluierungsbericht daher auf eine verbale Beschreibung mit quantitativen Auswertungen stützen, die ein objektives Bild zu den Erfolgen und den bestehenden Herausforderungen in den Handlungsfeldern der PM vermittelt. Ergänzend dazu wurde auf eine Einschätzung der Fachverwaltung durch eine Klassifizierung „Grad der Zielerreichung ungenügend“, „Grad der Zielerreichung

zufrieden stellend“ und „Grad der Zielerreichung gut“ zurückgegriffen. Damit wurde eine vergleichende Beurteilung der verschiedenen Teilziele der Leitlinien untereinander möglich. Darüber hinaus wurde von den Fachpersonen der Verwaltung zu jedem Teilziel die Bewertung „zielgerichtet“, „zielneutral“ oder „zielgegenläufig“ vorgenommen, womit bewertet wurde, ob sich die Entwicklung im Evaluierungszeitraum im Sinne der Teilzielformulierung präsentiert hat. Der Bewertungsmaßstab für diese Einordnung war dabei die subjektive Einschätzung der jeweiligen beurteilenden Person. Dieses Vorgehen war notwendig und zielführend, weil der Gegenstand einer Bewertung nicht anhand nachträglich veränderter Maßstäbe beurteilt werden darf, d. h. die Evaluierung muss die Intentionen im ursprünglich verabschiedeten Programm zur Stadtentwicklung als Grundlage nehmen. Die nachträgliche Einführung eines Bewertungsmaßstabes kann zudem auf keine politisch legitimierte Grundlage abgestützt werden. Im Rahmen der Evaluierung wurde auch diskutiert, einzelne Ziele stärker zu gewichten als andere. Eine unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Ziele, die bei der Konzeption der PM nicht vorgegeben war, war aus den gleichen Gründen nicht zulässig.

Neben der Expertenbewertung durch die Verwaltung wurden weitere Instrumente zur Zielüberprüfung herangezogen:

Desk-Evaluation (Dokumentenanalyse, Datenanalysen und -auswertungen):

- Indikatoren-gestützte Analyse von Datenmaterial und -auswertungen der LH München sowie des Urban Audit (www.urbanaudit.org). Urban Audit sammelt Daten zu europäischen Städten innerhalb der EU (EU27) und stellt diese online zur Verfügung.
- Referatsberichte zu zentralen Beschlüssen bzw. Maßnahmen zur Umsetzung der Leitlinien
- Analyse von ausgewählten Projekten und Programmen
- ExpertInnenmeinungen zur Zielerreichung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN:
- «interne Sicht»: Strukturierte Interviews mit Fachpersonen der Referate sowie Workshops
- «externe Sicht»: Strukturierte Interviews mit ExpertInnen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden
- Öffentlichkeitsmeinung:
- Auswertung von bestehenden BürgerInnenbefragungen
- Medienanalyse: Auswertung der Berichterstattung zur PM in Printmedien

Die Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinien erforderte eine Operationalisierung der Ziele. Diese erfolgte in mehreren Schritten und wurde mit der Arbeitsgruppe abgestimmt.

Schritt 1 - Extrahierung von Teilzielen; damit das Zielsystem nicht zu umfangreich wird, wurden die Ziele auf einem aggregierten Niveau festgehalten.

Schritt 2 - Operationalisierung: Eine Evaluierung anhand einer nachträglichen Festlegung von Zielwerten war nicht zulässig und musste daher mit generellen Vorstellungen zur

Zielrichtung (bspw. „Senkung“, „Stärkung“, „Erhalt“ etc.) auskommen.

Schritt 3 - Zuordnung von Bewertungskriterien; um die generell formulierten Zielsetzungen der Leitlinien enger zu fassen und in eine „evaluationsfähige“ Form zu bringen. Einem Ziel konnten dabei je nach Inhalt durchaus mehrere Kriterien zugewiesen werden, wobei auf eine Überschaubarkeit des Kriteriensets geachtet wurde.

Schritt 4 - Auswahl von Indikatoren: Die Kriterien wurden anhand von Indikatoren / Daten (objektive Messung) und verbalen Beschreibungen (subjektive Beurteilung) beurteilt.

Die Aussagen der Evaluierung bezogen sich primär auf die Maßstabsebene Stadt. In mehreren Fällen wurden aber auch räumlich differenzierte Aussagen getroffen oder die Entwicklung der Stadt in den regionalen Kontext gestellt.

2.3.2 Leitprojekte:

Beurteilung der Zielerreichung und Typisierung

In der Analyse der Leitprojekte wurde untersucht, ob die Leitprojekte einen Beitrag zur Zielerreichung der jeweiligen Leitlinie geleistet haben. Damit konnte indirekt beurteilt werden, ob die Leitprojekte ihre eigentliche Funktion – das exemplarische Aufzeigen der Umsetzung der Leitlinien – erfüllen konnten. Ergänzend zur Analyse der Zielerreichung wurden die Leitprojekte nach den Merkmalen „Öffentlichkeitswirkung“ und „Themenfokus“ (thematisch breite oder enge Zielausrichtung) typisiert, um eine Gesamtschau auf die Vielfalt der in der PM enthaltenen Leitprojekte zu ermöglichen. Die Analyse bildete die geeignete Grundlage, um die mögliche künftige Funktion der Leitprojekte zu diskutieren. Im Rahmen der für die Zielerreichung der Leitlinien durchgeführten Interviews wurden auch Fragen zur Zielerreichung der Projektziele gestellt. Diese Erkenntnisse wurden mit weiteren Ausführungen in Berichten und Programmen der Fachverwaltung angereichert. Bei der Beurteilung handelte es sich nicht um eine umfassende Projektevaluation, sondern um eine Einschätzung bezüglich der Zielerreichung zum aktuellen Zeitpunkt von zumeist noch laufenden Projekten.

2.3.3 Prozessevaluation

Die Prozessevaluierung sollte Aufschluss darüber geben, wie die Zielsetzungen der Leitlinien in einzelne Projekte und Programme überführt wurden (Zielanwendung). Darüber hinaus sollten die horizontale und vertikale Zusammenarbeit inklusive gender-spezifischen Aspekte sowie die Öffentlichkeitsbeteiligung und Kommunikation beurteilt werden. Untersuchungsthemen der Prozessevaluierung (siehe Kapitel 3.3) waren

- die Funktion der PM in der Stadtentwicklungspolitik,
- die Einbettung der PM in das gesamtstädtische Zielsystem,

- die horizontale und vertikale Zusammenarbeit in und zwischen den Referaten bei der Erarbeitung und Umsetzung der PM sowie

- die Öffentlichkeitsbeteiligung und Kommunikation.

Im Rahmen der Gespräche zur Zielerreichungsüberprüfung wurden für jede Leitlinie Fragen zu deren Anwendung und Funktion in den Referaten integriert. Außerdem wurden für die folgenden exemplarisch ausgewählten Leitlinien detaillierte Untersuchungen vorgenommen:

- Leitlinie 5: Entwicklung zukunftsfähiger Siedlungsstrukturen durch qualifizierte Innenentwicklung
- Leitlinie 10: Ökologische Qualität entwickeln – natürliche Ressourcen sichern

Für die LL 5 bestehen schon langjährige Erfahrungen bezüglich der verwaltungsinternen Anwendung und Umsetzung. Die Vielzahl von konkreten Leitprojekten bildete einen guten Anknüpfungspunkt für die Diskussion der Prozessqualität. Die „neue“ LL 10 unterscheidet sich bezüglich der Konzeption des Prozesses der Leitlinienentwicklung und -anwendung deutlich von den 1998 beschlossenen Leitlinien. Damit bildete sie einen guten Kontrast zum Ablauf des Prozesses in den 1998 beschlossenen Leitlinien. Durch Evaluierung und Gegenüberstellung der beiden Leitlinien konnten aufschlussreiche Erkenntnisse über die Qualität der Prozesse und Arbeitsabläufe gewonnen werden. Die Prozessevaluation wurde anhand von Interviews mit den in die Leitlinienentwicklung und -anwendung involvierten AkteurInnen durchgeführt. In einem Workshop zur Prozessevaluation wurden die Erkenntnisse aus den Interviews vertieft.

2.3.4 Zielevaluation und Überprüfung der Leitlinienstruktur

Auf Basis der aktuellen Fassung der PM, die als „Bericht zur Stadtentwicklung 2005“ bezeichnet ist, haben die EvaluatorInnen die Zielformulierung und die Struktur der Leitlinien aus fachlicher Sicht analysiert und beurteilt. Als Informationsquelle für die Analyse der Zielsetzungen und Überprüfung der Leitlinienstruktur haben Gruppengespräche mit Personen der Fachverwaltung und Einzelinterviews mit externen AkteurInnen gedient.

2.4 Form der Resultate

Die Resultate wurden einerseits in Form der Analysen und Einschätzungen im Evaluierungsbericht 2007 dokumentiert. Im Kontext einer partizipativen Arbeitsweise bestehen Ergebnisse andererseits in Form eines Lernprozesses und den Erkenntnissen, die durch den gemeinsamen Meinungsaustausch der AkteurInnen erarbeitet wurden. Der Evaluierungsbericht bildet dabei eine gemeinsame Plattform für den künftigen Prozess zur Weiterentwicklung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN.

3

Ergebnis der Evaluierung

Im Folgenden werden die gewonnen Erkenntnisse bezüglich Zielerreichung der Leitlinien, Beurteilung und Typisierung der Leitprojekte, Qualität der Prozesse sowie Beurteilung der Ziele und der Leitlinienstruktur dargestellt.

3.1 Leitlinien: Zielerreichungsüberprüfung

Die Zielerreichungsüberprüfung basiert auf der Analyse aller Teilziele der Leitlinien. Das detaillierte Vorgehen zur Ermittlung des Grades der Zielerreichung für die vergleichende Einschätzung ist im Anhang A1 dokumentiert.

In Abbildung 2 wird in stark verallgemeinernder Form das Resultat der Zielerreichung der Leitlinien im Überblick dargestellt. Die Darstellung zeigt jeweils pro Leitlinie die mittlere Einschätzung zu all deren Teilzielen (Kreis) zwischen der Einschätzung „Grad der Zielerreichung gut“ (Kreis mit Pluszeichen), „Grad der Zielerreichung zufriedenstellend“ (Kreis mit Gleichheitszeichen) und „Grad der Zielerreichung ungenügend“ (Kreis mit Minuszeichen). Die Leitlinien bestehen jeweils aus mehreren Zielsetzungen, deren Grad der Zielerreichung unterschiedlich bewertet wurde. Diese Bandbreite der Beurteilung ist mit dem orangefarbenen Balken symbolisiert. Darüber hinaus ist die Entwicklungsrichtung zwischen 1998 und 2005 angegeben.

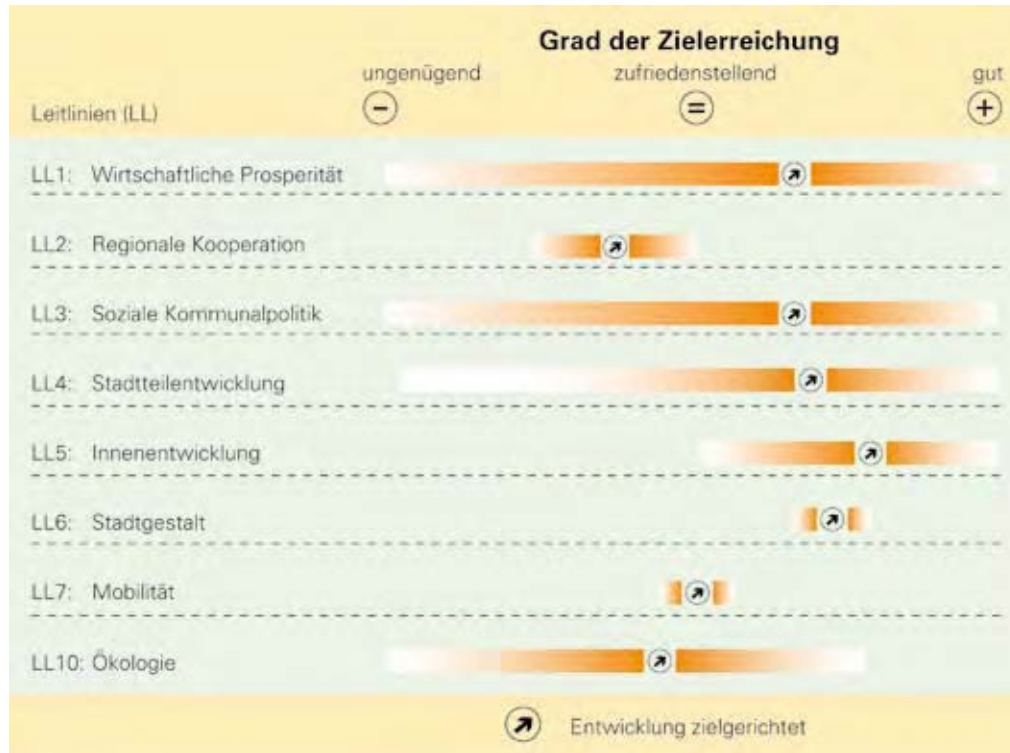


Abbildung 2: Grad der Zielerreichung und Entwicklung der Leitlinien im Überblick
Die Beurteilung ergibt eine durchgehend zielkonforme Entwicklungsrichtung für alle Leitlinien (Kreis mit Pfeil schräg nach oben). Nachfolgend werden je Leitlinie eine zusammenfassende Analyse sowie die Analyse und Beurteilung der einzelnen Teilziele dargelegt. Die vollständige Analyse finden Sie unter www.muenchen.de/plan.

3.1.1 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 1: „Wirtschaftliche Prosperität“

Leitlinie 1: Beschäftigung und wirtschaftliche Prosperität sichern und fördern

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie1



Insgesamt ist der Grad der Zielerreichung über „zufriedenstellend“, wobei für die einzelnen Teilziele sehr unterschiedliche Einschätzungen vorgenommen wurden. Dies führt zu einer relativ großen Bandbreite in der Beurteilung. So ist die diversifizierte, prosperierende Wirtschaft mit einem hohen Anteil an innovativen äußerst positiv zu werten. Münchens Standortmarketing mit zahlreichen Initiativen und Aktivitäten hat zur Standortentwicklung beigetragen. Auf dem Arbeitsmarkt konnten jedoch nicht alle Bevölkerungssegmente gleich stark profitieren und der Finanzhaushalt Münchens steht vor Herausforderungen.

Im Kontext der sehr positiven wirtschaftlichen Entwicklung in München mit einem hohen Anteil an innovativen Branchen würde man eine bessere Einschätzung erwarten. Allerdings ist zu beachten, dass in der Leitlinie unterschiedlichste Zielsetzungen ungewichtet nebeneinander standen, was in der Gesamtbewertung zu der erkennbar großen Spanweite geführt hat, da sich die enthaltenen Teilindikatoren unterschiedlich entwickelt haben. Für einzelne dieser Zielsetzungen (bspw. Senkung von Abgaben und Gebühren) wurde die Einschätzung «ungenügend» abgegeben.

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Teilziele von LL1

Teilziele der Leitlinie 1		Grad der Zielerreichung	Entwicklung
1.1	Erhalt der diversifizierten Wirtschaftsstruktur, Weiterentwicklung durch Förderung neuer Branchen	+	↗
1.2	Förderung innovativer ökologisch fortschrittlicher Wirtschaftsweisen durch Beispielprojekte, Beratung, Information und Unterstützung	=	→
1.3	Ausbau wirtschaftsfördernder Infrastrukturen (Verkehr, Messe, Forschungs- und Hochschuleinrichtungen)	+	↗
1.4	Planung bedarfsgerechter Gewerbestandorte	=	→
1.5	Polyzentrische Siedlungsstruktur durch Schaffung und Sicherung integrierter Einzelhandels- und Versorgungsstandorte im Stadtgebiet	siehe LL5	siehe LL5
1.6	Haushaltsverträgliche Senkung von Abgaben und Gebühren	-	↘
1.7	Weiterentwicklung standort-begünstigender Fördermodelle (PPP)	=	↗
1.8	Verstärkung der Image-Werbung und eines offensiven Standortmarketings	+	↗
1.9	Intensivierung der Kooperationsformen zwischen den öffentlichen und privaten AkteurInnen des Wirtschaftsraumes Südbayern	siehe LL2	siehe LL2
1.10	Prozess einer gemeinsamen Identitätsbildung im Wirtschaftsraum München	siehe LL2	siehe LL2
1.11	Weiterentwicklung des Münchner Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogrammes durch eine engere Zusammenarbeit mit der Wirtschaft	=	↘

3.1.2 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 2: „Regionale Kooperation“

Leitlinie 2: Kooperation in der Region verbessern und Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsraumes stärken

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 2



Der Handlungsdruck zur regionalen Kooperation wird in der Region München als gering beurteilt. Die hohe Lebensqualität und die wirtschaftliche Prosperität der Region haben auch in einem verschärften Standortwettbewerb bislang nicht Anlass gegeben, die heutigen Strategien, Strukturen und Instrumente der regionalen Entwicklung zu überdenken. Ein bedeutender Teil der regionalen Akteure orten wenige Gründe, um gemeinsam aktiv zu werden und die Standortqualitäten zu optimieren. Der hohe Stellenwert der Planungshoheit und der Selbstverwaltung der Gemeinden erschweren den Prozess zu einer gemeinsam abgestimmten Entwicklung. Insgesamt kann der Grad der Zielerreichung nicht als zufriedenstellend bezeichnet werden und die Umsetzung der Leitlinie weist im Quervergleich mit den anderen Leitlinien den größten künftigen Handlungsbedarf auf.

Die Bestrebungen der LH München im Kontext der LL 2 haben aber ausgehend von einer schwach ausgeprägten regionalen Kooperation mit einer relativ fragmentierten Struktur von Gebietskörperschaften zu einer leichten Verbesserung der Situation beigetragen. Die hauptsächlichen Erfolge sind in der Bildung einer neuen Vertrauensbasis mit einzelne

Gemeinden zu sehen. Es ist eine Verbesserung der gegenseitigen Information und Abstimmung in der kommunalen Bauleitplanung festzustellen. Defizite bestehen bei der stärkeren Verbindlichkeit der Kooperation, insbesondere in der Flächenpolitik, in der Einzelhandelsentwicklung und in der Abstimmung von Siedlung und Verkehr. Unter den Rahmenbedingungen der Konkurrenz um Mittelzuweisungen und Gewerbeansiedlungen wird diese verbindliche Kooperation eine Herausforderung bleiben. Die Vielfalt an Kooperationsbestrebungen in der Region München ist unter den gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen sicherlich vorteilhaft, um die regionale Kooperation weiter zu entwickeln. Bisher war man vor allem im Bewusstseins- und Vertrauensbildung sowie im Monitoring erfolgreich. In den einschneidenden Themen wie Flächen- und Ansiedlungspolitik kam man nur wenig voran. Der Thematik wurde auf der politischen Agenda überwiegend keine prioritäre Bedeutung zugewiesen, weil die Fragestellungen komplex und vielschichtig sind. In der Stadtverwaltung wird demgegenüber die Wichtigkeit der regionalen Kooperation aus fachlicher Sicht allgemein anerkannt.

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Teilziele von LL 2

Teilziele der Leitlinie 2		Grad der Zielerreichung	Entwicklung
2.1	Intensivierung des Dialogs und der Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden, den sonstigen Gebietskörperschaften sowie weiteren AkteurInnen; Entwicklung konkreter partnerschaftlicher Projekte	=	↗
2.2	Entwicklung und Erprobung eines regionalen Flächenmanagements auf partnerschaftlicher Basis	- =	→

3.1.3 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 3: „Sozialer Frieden“

Leitlinie 3: Sozialen Frieden durch soziale Kommunalpolitik sichern

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 3



Insgesamt ist der Grad der Zielerreichung als über „zufriedenstellend“ zu bezeichnen, wobei für die einzelnen Teilziele sehr unterschiedliche Einschätzungen vorgenommen wurden.

Als zentrale Zielebene wurde das Ziel 3.1 (Sicherung der Wohnungsversorgung) wahrgenommen. Hier wurde seit 1989 zielgerichtet an der Verbesserung der angespannten Situation auf dem Münchner Wohnungsmarkt gearbeitet, insbesondere mit dem Programm „Wohnen in München“. Mit den vom Stadtrat beschlossenen „Verfahrensgrundsätzen zur Sozialgerechten Bodennutzung“ (SoBoN) hat man die Voraussetzungen für die Finanzierung von Freiflächen und sozialen Infrastrukturen geschaffen. Die damit erzielte

hochwertige Versorgung ist ein wichtiges Element zum Erhalt des sozialen Friedens in der LH München. Große Erfolge können beim Ausbau der kleinteiligen sozialen Infrastruktur geortet werden, wobei insbesondere im Bereich der Kinderbetreuung für Ein- bis Dreijährige weiterhin noch Handlungsbedarf besteht. Soweit erfolgt, ist die Bereitstellung der kleinteiligen sozialen Infrastruktur insbesondere aus Sicht des Gender Mainstreaming positiv zu werten, da sie Frauen und Männern dient Kinderbetreuung und Beruf in Einklang zu bringen. Bei der Integration von AusländerInnen sind zwar bundesweit vorbildliche und wirkungsvolle Anstrengungen unternommen worden, es besteht aber weiterhin Handlungsbedarf.

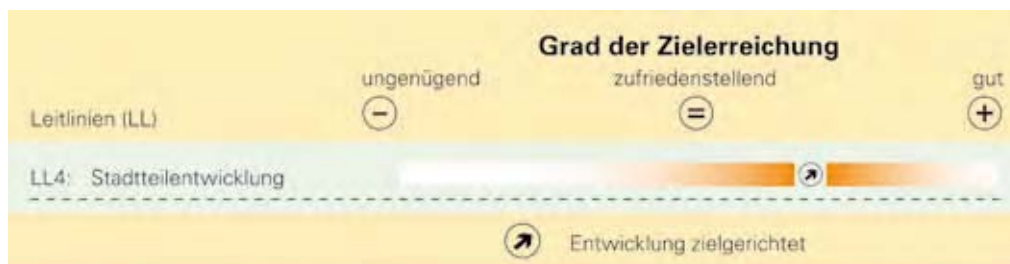
Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Teilziele von LL3

Teilziele der Leitlinie 3		Grad der Zielerreichung	Entwicklung
3.1	Sicherung der Wohnungsversorgung durch Erhalt und Schaffung preiswerten Wohnraums für Familien mit Kindern	=	↗
3.2	Integration von ausländischen Mitbürgerinnen, insbesondere Kinder und Jugendliche	-	→
3.3	Städtische Kulturpolitik zur Entfaltung aller Kulturen	=	keine Einschätzung möglich
3.4	Förderung der Stadtgesundheit: Verzahnung der Versorgungs- und Vorsorgeangebote, gesundheitsbezogene Stadtteil- und Zielgruppenarbeit, Ausbau von Gesundheitsförderung, Prävention und Rehabilitation	= +	→
3.5	Dezentralisierung des Bildungssystems und Stärkung der einzelnen Bildungseinrichtungen, Entwicklung lebenslanges Lernen	+	↗
3.6	Kleinteilige soziale Infrastruktur ausbauen, qualitativ verbessern und flexibilisieren	+	↗

3.1.4 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 4: „Stadtteilentwicklung“

Leitlinie 4: Stadtteile durch Stadtteilentwicklung stärken

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 4



Grundlage für die Aktivitäten zur Stadtteilentwicklung war die „Stadtteilstudie München“ (LHM, 1999b) welche wiederum in das „Rahmenkonzept zur Stadtteilentwicklung“ mündete (LHM, 2001c). Insgesamt ist der Grad der Zielerreichung leicht über „zufriedenstellend“, stellt sich allerdings bei den einzelnen Zielen unterschiedlich dar. Die Leitlinie war bisher vorranglich auf Gebiete mit hohem sozial-räumlichen und städtebaulichen Handlungsbedarf ausgerichtet. In den Stadtteilen Milbertshofen und Hasenberg, welche Programmgebiete des Förderprogrammes „Soziale Stadt“ waren, konnten integrierte Stadtteilkonzepte erarbeitet und erfolgreich implementiert werden. Im Stadtteil Hadern konnte zudem mit einem integrierten Stadtteilkonzept in Richtung einer Verbesserung der alltäglichen Lebenssituation für die BewohnerInnen gewirkt werden.

Im Rahmen des Programms „Bürgerinnen und Bürger gestalten ihre Stadt“ wurden darüber hinaus unter gemeinsamer Finanzierung der LHM und der Bezirksausschüsse Mittel für die BürgerInnenbeteiligung bereitgestellt und entsprechende Beteiligungsverfahren zu örtlichen Vorhaben und Projekten durchgeführt.

In den Stadtteilen, die nicht vom Programm „Soziale Stadt“ profitieren konnten, hat die LH München bezüglich integrierten Stadtteilkonzepten noch weiteren Handlungsbedarf. Bezüglich der Stadtteilkultur ist festzustellen, dass kulturellen Aspekten in der Stadtteilentwicklung verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die Regionalisierung sozialer Arbeit wurde weitgehend umgesetzt.

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Teilziele von LL4

Teilziele der Leitlinie 4		Grad der Zielerreichung	Entwicklung
4.1	Ressourcenverbrauch bündeln mit integrierten Stadtteilkonzepten in Gebieten mit hohem sozialräumlichen Handlungsbedarf	+	↗
	– in Stadtteilen mit Programm „Soziale Stadt“ – in Stadtteilen ohne Programm „Soziale Stadt“	= -	↗
4.2	Stadtteilkultur fördern (Erwachsenenbildung, Kinder- und Jugendarbeit etc.)	- =	↗
4.3	Regionalisierung sozialer Arbeit	= +	↗
4.4	Stadtteilbezogene Gesundheitsförderung (bürgernah)	=	→
4.5	Potenziale der Selbsthilfe und soziale Netze fördern	+	↗
4.6	Kontinuierliche Bürgerbeteiligung weiterentwickeln	+	↗

3.1.5 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 5: „Innenentwicklung“

Leitlinie 5: Zukunftsfähige Siedlungsstrukturen durch qualifizierte Innenentwicklung

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 5



Insgesamt ist die Zielerreichung „zufriedenstellend“ bis „gut“. Die LH München hat in Kooperation mit privaten AkteurInnen aufgezeigt, in welcher Qualität und Quantität Innenentwicklung im komplexen Stadtgefüge realisierbar ist. Die angestrebte Dichte und Urbanität konnte in den meisten Fällen unter gleichzeitiger Sicherung und Weiterentwicklung attraktiver Grün- und Freiräume erfolgen. In allen Stadtgebieten ist eine deutliche Tendenz zur Steigerung der EinwohnerInnen-dichte zu beobachten. Dies ist besonders beachtenswert, wenn man die gleichzeitige Steigerung der Flächenansprüche in Betracht zieht. Die Zielerreichung wurde unterstützt durch eigens in München entwickelte Finanzierungsinstrumente und deren konsequente Anwendung wie bspw. die „Sozialgerechte Bodennutzung“ (siehe Beurteilung Teilziel 1.7).

Bei der Betrachtung des Grades der Zielerreichung muss berücksichtigt werden, dass die Wirkungen in den Zielbereichen der LL sehr stark von immobilienökonomischen Prozessen mitgeprägt sind. In Bezug auf die Innenentwicklung ist diese Feststellung besonders relevant: In Zeiten hoher Flächennachfrage sind die privaten finanziellen Ressourcen vorhanden, um die für Innenentwicklung vorgesehenen Gebiete umzustrukturieren, zu sanieren und dicht zu bebauen. Der hohe Nachfragedruck auf dem Münchner Immobilienmarkt hat die zielgerichteten Anstrengungen zur Innenentwicklung der LH München bei der Realisierung von hohen Dichten und eine rasche Umstrukturierung einzelner Gebiete unterstützt.

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Teilziele von LL5

Teilziele der Leitlinie 5		Grad der Zielerreichung	Entwicklung
5.1	Flächenverbrauch verringern durch Umnutzung und Umstrukturierung bestehender Gebiete, Verdichtung, Nutzung bereits ausgewiesener Gebiete	⊖	↗
5.2	Verbesserung der Naherholung und Freiraumqualität durch Sicherung von Landschafts- und Grünflächen, großräumige und kleinteilige Vernetzung	⊕	↗
5.3	Städtebauliche Verdichtung im Einzugsbereich leistungsfähigen öffentlichen Verkehrs	⊕	↗
5.4	Entlastung der Innenstadt durch polyzentrale Entwicklung durch Stärkung und Ausbau der Versorgungs- und Infrastrukturangebote	⊖	↘
5.5	Stärkung des Wohnens in der Stadt durch neue Formen der Nutzungsmischung	⊖	↗

3.1.6 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 6: „Stadtgestalt“

Leitlinie 6: Münchner Stadtgestalt bewahren – Neue Architektur fördern

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 6



Insgesamt ist die Zielerreichung über „zufriedenstellend“. Die LH München verfügt über ein attraktives, historisch gewachsenes Stadtbild, eine große Anzahl an Ensembles auf hohem Niveau und zahlreiche bedeutende Einzelobjekte aus verschiedenen Epochen. Bezüglich der Gegenwartsarchitektur zeichnet sich die LH München durch einige herausragende architektonische Beispiele der Stadtbaukunst aus.

München verfügt über ein bundesweit beispielhaftes, umfangreiches Wettbewerbswesen zur Förderung einer zeitgenössischen Architektur und eines zukunftsweisenden Städtebaus. Bei allen städtebaulichen Aufgaben werden seitens der Stadt von den InvestorInnen städtebauliche oder projektspezifische Wettbewerbe eingefordert bzw.

Workshop-Verfahren durchgeführt, über die man mit den städtebaulichen und architektonischen Qualitäten auseinandersetzt. Die städtebaulichen Wettbewerbe werden in der Regel kombiniert mit landschaftlichen Wettbewerben durchgeführt. Als weitere Instrumente zur Erreichung einer hohen Gestaltungsqualität sind die städtischen Gestaltungs-satzungen sowie Gestaltungsfestsetzungen in Bebauungs-plänen von hoher Bedeutung.

In Projekten, bei denen die LH München selbst Grundeigen-tümerin ist, wird ein noch stärkerer Einfluss auf die städte-bauliche Qualität genommen. Aber auch auf dem Immobili-enmarkt bildet sich ein zunehmender Trend für hochwertige Architekturen heraus.

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Teilziele von LL6

Teilziele der Leitlinie 5		Grad der Zielerreichung	Entwicklung
6.1	Weiterentwicklung des Stadtbildes in seiner historisch überkommenen Form und Sicherung der Maßstäblichkeit	= +	↗
6.2	Förderung einer neuen Architektur und beispielhafter städtebaulicher Projekte (u.a. zeitgenössische Kunst im öffentlichen Raum)	= +	↗

3.1.7 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 7: „Mobilität“

Leitlinie 7: Mobilität für alle erhalten und verbessern - stadtverträgliche Verkehrsbewältigung

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 7



Die LH München hat ihre Bestrebungen zur ÖPNV-Förderung im betrachteten Zeitraum konsequent umgesetzt. Die damit erzielten Erfolge sind insbesondere in einer Stabilisierung des motorisierten Individualverkehrs innerhalb des Mittleren Rings zu sehen, die trotz einer Zunahme der Einwohner- und Arbeitsplatzzahl in Stadt und Region realisiert werden konnte. Auch konnten mit dieser Politik der ÖPNV-Förderung die Kapazitäten im Straßenverkehr für die Teile des Wirtschaftsverkehrs freigehalten werden, die auf die Nutzung der Strassen angewiesen sind.

Verschiedene Maßnahmen wurden im Evaluierungszeitraum gesichert bzw. realisiert: die Verlängerung der U3 nach Moosach, die U1-West-Verlängerung zum Olympia-Einkaufszentrum sowie die neue Straßenbahnlinie zwischen Münchner Freiheit und Frankfurter Ring (Linie 23). Ebenso wurden verschiedene Maßnahmen zur Förderung des Langsamverkehrs getroffen. So wurde bspw. das Routennetz für den Fahrradverkehr kontinuierlich weiterentwickelt. Zusätzliche Abstellanlagen und eine optimierte Beschilderung erhöhen die Attraktivität des Fahrradverkehrs in München weiter. Eine konsequente Parkraumpolitik (Nachfragesteuerung durch Parkraummanagement, Angebotssteuerung durch Anwohnergaragen, 2.000 Stellplätze-Programm, P+R/B+R-Ausbau sowie Stellplatzbeschränkung, Parkleitsystem) sowie Maßnahmen im Bereich des Mobilitätsmanagements haben zu einer Beeinflussung des Modal-Split beigetragen. Eine Reihe „weicher Maßnahmen“ in den Feldern Information, finanzielle Anreize, Beratung und Organisation haben diese Anstrengungen unterstützt.

Neben einem effizienten und gut ausgebauten ÖPNV-System hat München auch bedeutend in die Weiterentwicklung, in den Unterhalt und den Betrieb eines gut ausgebauten Straßenverkehrssystems investiert und betreibt zwei Verkehrssysteme auf hohem Niveau. Dies begünstigt eine effiziente Abwicklung des Wirtschaftsverkehrs, erschwert aber die Verkehrsverlagerung auf den ÖPNV.

Der Modal-Split als wichtige Kenngröße der Verkehrsentwicklung konnte zwischen 1991 und 2002 allerdings trotzdem nicht zugunsten der Verkehrsmittel des Umweltverbundes beeinflusst werden. Zudem sieht sich die Stadt insbesondere aufgrund der zunehmenden Verflechtung mit der Region mit steigenden Belastungen an der Stadtgrenze konfrontiert. In der LH München ist aber – entgegen der Entwicklung in den meisten anderen europäischen Städten – keine deutliche Verschiebung zum MIV festzustellen. Der Mobilitätswachstum konnte damit weitgehend stadtverträglich bewältigt werden.

Insgesamt kann die verkehrliche Entwicklung in München als zielgerichtet im Sinne der Leitlinie betrachtet werden. Der Grad der Zielerreichung ist als «zufrieden stellend» zu beurteilen. Dies ist beachtenswert, da äußere Einflussfaktoren wie der teilweise wohlstandsbedingte hohe Münchner Motorisierungsgrad und die starke Zunahme des Kfz-Verkehrs zwischen Stadt und Umland, sich negativ auf die Zielerreichung auswirken.

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Teilziele von LL7

Teilziele der Leitlinie 7		Grad der Zielerreichung	Entwicklung
7.1	Siedlungsverdichtung und stadtverträgliche Mobilität: Verkehrsminderung und Verkehrsverlagerung auf umweltgerechte Verkehrsmittel	⊖	➔
7.2	Verbesserungen der Verkehrsbedingungen für den Wirtschaftsverkehr	⊖	➔
7.3	Geringe Umweltbelastung durch stadtverträglich organisierten Verkehr	⊖	➔

3.1.8 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 10: „Ökologie“

Leitlinie 10: Ökologische Qualitäten entwickeln – natürliche Ressourcen sichern

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinie 10



Insgesamt kann die Entwicklung als annähernd „zufriedenstellend“ bezeichnet werden. Die positive wirtschaftliche Entwicklung in München macht die Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen zu einer Herausforderung. Die LH München hat mit ihrer Stadtentwicklungspolitik im Bereich Umwelt zu einer Minimierung möglicher negativer Entwicklungen in vielen Bereichen beitragen können.

(„Isar-Plan“) ist hinsichtlich der Artenvielfalt und als Erholungsraum für die Stadtbevölkerung von besonderem Wert. Entlang großer Hauptverkehrsachsen und Bahnstrecken ist die Lärm- und Luftbelastung nach wie vor hoch. Gesellschaftliche Veränderungen in der Nutzung neuer Medien haben zu einem gesteigerten Privatstromverbrauch beigetragen.

Die deutliche Senkung des Trinkwasserverbrauchs und die Steigerung der Wasserqualität sind als große Erfolge einer konsequenten Umsetzung der Ziele der Leitlinie zu werten. Eine weitere Verbesserung im Recycling und der Vermeidung von Hausmüll ist nachweislich festzustellen. Mit Ausgleichsmaßnahmen für Flora und Fauna wurde die Artenvielfalt positiv beeinflusst. Der Renaturierung der Isar

Analyse und Beurteilung der Zielerreichung der Teilziele von LL10

Teilziele der Leitlinie 10		Grad der Zielerreichung	Entwicklung
10.1	Boden: nachhaltiger Umgang, Sicherung und Wiederherstellung der ökologischen Leistungsfähigkeit	=	↗
10.2	Wasser: dauerhafte Regenerierung und Sicherstellung der natürlichen Grundwasserressourcen, langfristige Sicherung der Oberflächengewässer, sparsamer Umgang mit Trinkwasser	= +	↗
10.3	Luft: Minimierung der Belastung und Beeinträchtigungen	=	→
10.4	Sicherung des Artenpotenzials durch Netz naturnaher Flächen im gesamten Stadtgebiet	=	↗
10.5	Nachhaltiger und umweltschonender Umgang mit Energie	-	↘
10.6	Lärm: Vermeidung und Minimierung, Verhinderung gesundheitsbeeinträchtigender Auswirkungen	- =	→
10.7	Abfall: Vermeidung, Verwertung und umweltgerechte Entsorgung	=	↗

3.1.9 Zielerreichung aus der Gender-Perspektive

Im Folgenden wird die Zielerreichung in einzelnen Teilzielen aus der Gender-Perspektive beleuchtet. Dabei werden Ziele beispielhaft herausgegriffen, die besonders positiv oder negativ bewertet wurden und eine hohe Relevanz bezüglich des Gender Mainstreaming haben. Aufgrund der nur teilweise geschlechterdifferenziert vorhandenen Daten ist eine umfassende Analyse nicht möglich.

- **Ausbau soziale Infrastruktur:** Hier ist besonders positiv zu werten, dass im Betrachtungszeitraum große Erfolge bei der Bereitstellung der kleinteiligen sozialen Infrastruktur erzielt wurden, da diese Angebote Frauen und Männern dienen, Kinderbetreuung und Beruf in Einklang zu bringen. Beim Ausbau der kleinteiligen sozialen Infrastruktur hat die Anwendung der „Sozialgerechten Bodennutzung (SoBoN)“ eine wichtige Rolle gespielt (Erläuterung siehe Beurteilung Teilziel 1.7).
- **Arbeitslosigkeit:** Die Arbeitslosigkeit von Frauen ist stabiler als die von Männern und korreliert weniger stark mit den Konjunkturzyklen, sowohl in Phasen des wirtschaftlichen Aufschwungs als auch in Phasen des wirtschaftlichen Abschwung. Sie ist im Evaluierungszeitraum weniger stark gestiegen.
- **Integration:** Die Integration von ausländischen MitbürgerInnen ist eine bleibende Herausforderung in München. Je nach Rollenteilung in den Haushalten haben Frauen mit Migrationshintergrund besonders große Schwierigkeiten sich zu integrieren.
- **Entwicklung im Einzelhandel:** Die Entwicklung im Einzelhandel mit einer Tendenz zur Ausdünnung des Nahversorgungsnetzes und hin zu nicht-integrierten, großflächigen Einzelhandelseinrichtungen ist aus Gender-Perspektive kritisch zu betrachten. Die nicht-integrierten Standorte schwächen die kleinteilige Grundversorgung in den Quartieren und schließen die mobilitätseingeschränkten Bevölkerungsgruppen (Alte, Behinderte, Kinder und Jugendliche) von einer gleichberechtigten Teilhabe an den Einrichtungen aus.
- **Integrierte Stadtteilkonzepte:** Für die Stadtteile Milbertshofen, Hasenberg und Hadern konnten bereits zahlreiche Aufwertungsmaßnahmen umgesetzt werden. In weiteren Stadtteilen besteht noch Handlungsbedarf. Gerade Frauen haben im Wohnumfeld und in der Nachbarschaft traditionell eine bedeutende integrative Rolle und ein Interesse, dass die Stadtteilebene in einem ganzheitlichen Ansatz betrachtet wird. Frauen könnten hier für soziale Maßnahmen im Stadtteil stärker aktiviert werden bzw. könnten in den Feldern Bildung, Versorgung, Pflege, Betreuung auch Beschäftigungsmöglichkeiten entwickelt werden.

3.1.10 Wechselwirkungen zwischen den Leitlinien

Aufgrund des umfassenden Zielkataloges und der damit verbundenen vielfältigen Handlungen der AkteurInnen der Stadtverwaltung besteht eine Reihe von Wechselwirkungen zwischen den Leitlinien bzw. zwischen einzelnen Teilzielen der Leitlinien. Einzelne Zielsetzungen verfolgen gleich-

laufende Stossrichtungen, andere können zueinander in Konflikt treten.

Im Rahmen eines Workshops der Arbeitsgruppe wurde anhand einer Gegenüberstellung aller Leitlinien analysiert, zwischen welchen primär zielgegenläufige und zielgerichtete Wechselwirkungen bestehen. Man kam zu der Einschätzung, dass vorwiegend ein Zielkonflikt zwischen wirtschaftlicher Prosperität (LL 1) und Ökologie (LL 10) besteht. Hier werden Aspekte wie Verkehrsaufkommen und damit verbundene Umweltbelastungen entlang von stark belasteten Strassenachsen, der CO₂-Ausstoß und der steigende Stromverbrauch in den Vordergrund gerückt. Allerdings besteht auch eine positive gegenseitige Beeinflussung der beiden Leitlinien: Wirtschaftliche Prosperität und damit verbunden ein gesunder Finanzhaushalt sichert die teilweise Umsetzung der Konzepte der LL Ökologie und umgekehrt stellt die LL Ökologie die Qualitäten sicher, welche für die Schaffung und Sicherung einer hohen Standortqualität wichtig sind. Die folgende Abbildung stellt die beiden Konfliktlinien dar und verknüpft sie mit den Leitlinien.

rechte Seite: Abbildung 3: Hauptsächliche Konfliktlinien zwischen den Leitlinien —>

Beide Konfliktlinien gehen – im Zentrum der Darstellung – von der prosperierenden Wirtschaftsentwicklung Münchens aus. Die Konzentration innovativer und wertschöpfungsstarker Unternehmen in München generiert eine Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften und begünstigt die Ansiedlung weiterer Unternehmen entlang von standortspezifischen Wertschöpfungsketten. Das am Standort vorhandene Einkommen der Haushalte und Investitionskapital privater Unternehmen treibt die Immobilienpreise in die Höhe und schafft eine angespannte Marktsituation. Die hohen Bodenpreise sind eine allgegenwärtige Herausforderung in München, signalisieren aber auch besondere Standortqualitäten. Die Höhe der Preise verstärkt einzelne Zielkonflikte innerhalb der PM, bspw. den Konflikt zwischen der Förderung von kostengünstigem Wohnraum gegenüber der Schaffung eines ausreichenden Angebotes an Gewerbeflächen im Rahmen des Gewerbeflächenentwicklungsprogrammes. Die Haushalte wiederum sehen sich aufgrund der Preissituation auf dem Wohnungsmarkt vor großen Herausforderungen. Die Belastung der Haushalte durch Ausgaben für Wohnungen ist in München überdurchschnittlich. Im Umland Münchens, vor allem außerhalb der von der S-Bahn gut erschlossenen Bereiche, sind noch erhebliche Flächenpotenziale und vergleichsweise günstige Angebote auf dem Wohnungsmarkt vorhanden. Die Siedlungsentwicklung im Umland verstärkt sich. Einhergehend mit dieser Entwicklung ist eine Zunahme der PendlerInnenströme vom Umland in die Innenstadt zu verzeichnen.



Abbildung 5: Typisierung der Leitprojekte: Ausstrahlungskraft in die Öffentlichkeit

Es wird deutlich, dass die Ausstrahlungskraft der Leitprojekte in die Öffentlichkeit sehr unterschiedlich ist. Während einige Projekte (z. B. Isar-Plan, Programm soziale Stadt) einen direkten, sichtbaren Nutzen für die Bevölkerung stiften, dürften andere Projekte (z. B. Ökoprofit, Bodenschutzkonzept) bei vielen MünchnerInnen weniger bekannt sein. Der Aspekt der Öffentlichkeitswirkung von Leitprojekten wird in den Handlungsempfehlungen aufgegriffen.

3.2.2 Einschätzung zum Beitrag an die Zielerreichung der Leitlinie und zur Erreichung der Projektziele

Leitprojekte sollen „exemplarisch aufzeigen, wie die in den Leitlinien formulierten Ziele praktisch umgesetzt werden“ (LHM, 2005a). Im Folgenden wird untersucht, ob das Leitprojekt einen Beitrag zur Zielerreichung der Leitlinie leistet, zu der es zugeordnet ist. Darüber hinaus werden die Leitprojekte einer Überprüfung der Zielerreichung bezüglich der definierten Projektziele unterzogen. Die meisten Leitprojekte sind noch nicht abgeschlossen und die Einschätzungen sind in den meisten Fällen als Zwischenbeurteilung zu verstehen. Die Beurteilung basiert auf den Einschätzungen der Interviewteilnehmenden sowie des Workshops vom Januar 2007.

Ökoprofit (Leitprojekt der Leitlinie 1)

Projektstatus: läuft als Leitprojekt seit 1998; wird fortgeführt

Das ÖKOlogische Projekt für Integrierte UmweltTechnik (Ökoprofit) initiiert Umweltmanagementmaßnahmen in privaten Unternehmen. Die teilnehmenden Betriebe sollen ihre Ressourceneffizienz erhöhen. Das Projekt basiert auf Kooperation zwischen Kommunen und privaten Unternehmen sowie zwischen Unternehmen untereinander.

Beitrag an Zielerreichung der LL: Ökoprofit leistet einen wichtigen Beitrag zum Teilziel 1.2: „Förderung innovativer ökologisch fortschrittlicher Wirtschaftsweisen durch Beispielprojekte, Beratung, Information und Unterstützung“.

Zielerreichung Projektziele: Die bisher gesetzten Projektziele konnten in diesem noch laufenden Projekt in hohem Maße erreicht werden.

Regionales Flächenmanagement (Leitprojekt der Leitlinie 2)

Projektstatus: läuft als Leitprojekt seit 1998; wird fortgeführt

Das regionale Flächenmanagement soll einen zielgerichteten und vorausschauenden Umgang mit der nicht vermehrbaren Ressource Fläche auf regionaler Ebene bewirken. Aufgrund von Münchens Wachstumsdynamik und der gleichzeitig wenig verbindlichen Instrumente der Regionalplanung in der Region München kommt dem Leitprojekt eine hohe Bedeutung zu.

Beitrag an Zielerreichung der LL: Das regionale Flächenmanagement leistet erste Beiträge zu den Teilzielen der LL 2. Eine breite und nachhaltige Wirkung in Bezug auf die Steuerung der Siedlungsentwicklung ist noch nicht identifizierbar.

Zielerreichung Projektziele: Erste Projektziele konnten in diesem noch laufenden Projekt erreicht werden.

Handlungsprogramme Wohnen in München II, III, IV (Leitprojekt der Leitlinie 3)

Projektstatus: läuft als Leitprojekt seit 1998; wird fortgeführt

Das Projekt wurde 1998 als Leitprojekt der PM aufgenommen. Es definiert die Ziele und Maßnahmen für den Wohnungsneubau sowie die Bestandspolitik und bündelt die vielfältigen Aktivitäten im Bereich der kommunalen Wohnungspolitik. Es spielt eine kontinuierliche Rolle zur Entspannung auf dem Münchner Wohnungsmarkt.

Beitrag an Zielerreichung der LL: Das Programm Wohnen in München trägt in hohem Maße zur Zielerreichung im Teilziel 3.1. „Sicherung der Wohnungsversorgung durch Erhaltung und Schaffung preiswerten Wohnraumes für Familien mit Kindern“ bei.

Zielerreichung Projektziele: Die bisher gesetzten Projektziele dieses laufenden Projektes konnten weitgehend erreicht werden.



Abbildung 5: Typisierung der Leitprojekte: Ausstrahlungskraft in die Öffentlichkeit

Es wird deutlich, dass die Ausstrahlungskraft der Leitprojekte in die Öffentlichkeit sehr unterschiedlich ist. Während einige Projekte (z. B. Isar-Plan, Programm soziale Stadt) einen direkten, sichtbaren Nutzen für die Bevölkerung stiften, dürften andere Projekte (z. B. Ökoprofit, Bodenschutzkonzept) bei vielen MünchnerInnen weniger bekannt sein. Der Aspekt der Öffentlichkeitswirkung von Leitprojekten wird in den Handlungsempfehlungen aufgegriffen.

3.2.2 Einschätzung zum Beitrag an die Zielerreichung der Leitlinie und zur Erreichung der Projektziele

Leitprojekte sollen „exemplarisch aufzeigen, wie die in den Leitlinien formulierten Ziele praktisch umgesetzt werden“ (LHM, 2005a). Im Folgenden wird untersucht, ob das Leitprojekt einen Beitrag zur Zielerreichung der Leitlinie leistet, zu der es zugeordnet ist. Darüber hinaus werden die Leitprojekte einer Überprüfung der Zielerreichung bezüglich der definierten Projektziele unterzogen. Die meisten Leitprojekte sind noch nicht abgeschlossen und die Einschätzungen sind in den meisten Fällen als Zwischenbeurteilung zu verstehen. Die Beurteilung basiert auf den Einschätzungen der Interviewteilnehmenden sowie des Workshops vom Januar 2007.

Ökoprofit (Leitprojekt der Leitlinie 1)

Projektstatus: läuft als Leitprojekt seit 1998; wird fortgeführt

Das ÖKOlogische Projekt für Integrierte UmweltTechnik (Ökoprofit) initiiert Umweltmanagementmaßnahmen in privaten Unternehmen. Die teilnehmenden Betriebe sollen ihre Ressourceneffizienz erhöhen. Das Projekt basiert auf Kooperation zwischen Kommunen und privaten Unternehmen sowie zwischen Unternehmen untereinander.

Beitrag an Zielerreichung der LL: Ökoprofit leistet einen wichtigen Beitrag zum Teilziel 1.2: „Förderung innovativer ökologisch fortschrittlicher Wirtschaftsweisen durch Beispielprojekte, Beratung, Information und Unterstützung“.

Zielerreichung Projektziele: Die bisher gesetzten Projektziele konnten in diesem noch laufenden Projekt in hohem Maße erreicht werden.

Regionales Flächenmanagement (Leitprojekt der Leitlinie 2)

Projektstatus: läuft als Leitprojekt seit 1998; wird fortgeführt

Das regionale Flächenmanagement soll einen zielgerichteten und vorausschauenden Umgang mit der nicht vermehrbaren Ressource Fläche auf regionaler Ebene bewirken. Aufgrund von Münchens Wachstumsdynamik und der gleichzeitig wenig verbindlichen Instrumente der Regionalplanung in der Region München kommt dem Leitprojekt eine hohe Bedeutung zu.

Beitrag an Zielerreichung der LL: Das regionale Flächenmanagement leistet erste Beiträge zu den Teilzielen der LL 2. Eine breite und nachhaltige Wirkung in Bezug auf die Steuerung der Siedlungsentwicklung ist noch nicht identifizierbar.

Zielerreichung Projektziele: Erste Projektziele konnten in diesem noch laufenden Projekt erreicht werden.

Handlungsprogramme Wohnen in München II, III, IV (Leitprojekt der Leitlinie 3)

Projektstatus: läuft als Leitprojekt seit 1998; wird fortgeführt

Das Projekt wurde 1998 als Leitprojekt der PM aufgenommen. Es definiert die Ziele und Maßnahmen für den Wohnungsneubau sowie die Bestandspolitik und bündelt die vielfältigen Aktivitäten im Bereich der kommunalen Wohnungspolitik. Es spielt eine kontinuierliche Rolle zur Entspannung auf dem Münchner Wohnungsmarkt.

Beitrag an Zielerreichung der LL: Das Programm Wohnen in München trägt in hohem Maße zur Zielerreichung im Teilziel 3.1. „Sicherung der Wohnungsversorgung durch Erhaltung und Schaffung preiswerten Wohnraumes für Familien mit Kindern“ bei.

Zielerreichung Projektziele: Die bisher gesetzten Projektziele dieses laufenden Projektes konnten weitgehend erreicht werden.

Programm Soziale Stadt (Leitprojekt der Leitlinie 4)

Projektstatus: läuft als Leitprojekt seit 1999; wird fortgeführt

Für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf wurde Anfang 1999 das Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“ gestartet, an dem sich die LH München seit 1999 bzw. 2000 mit Gebieten in Hasenberg und Milbertshofen beteiligt. Im Oktober 2005 wurden zwei weitere Sanierungsgebiete festgelegt und in das Programm aufgenommen (Tegernseer Landstrasse / Chiemgaustrasse; Innsbrucker Ring / Baumkirchner Straße).

Beitrag an Zielerreichung der LL: Das Programm Soziale Stadt trägt in den jeweiligen Stadtteilen in hohem Maße zur Zielerreichung aller Teilziele der LL 4 bei.

Zielerreichung Projektziele: Die bisher gesetzten Projektziele dieses laufenden Projektes konnten erreicht werden.

Strategisches Flächenmanagement (Leitprojekt der Leitlinie 5)

Projektstatus: läuft als Leitprojekt seit 1998; wird fortgeführt

Das strategische Flächenmanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz und soll die Flächennutzung – insbes. Produktion und Inanspruchnahme von Bauland mit den zugehörigen Infrastruktur- und Ausgleichsflächen – hinsichtlich der Menge, Qualität und Lage nach stadtwirtschaftlichen, städtebaulichen, sozialen und ökologischen Kriterien steuern und optimieren (Deutscher Städtetag, 2002). Der Flächennutzungsplan mit der zugehörigen Landschaftsplanung der LH München bildet die rechtsverbindliche Grundlage für die informellen Konzepte des Strategischen Flächenmanagements.

Beitrag an Zielerreichung der LL: Das Projekt bildet eine wirksame Klammer verschiedener Einzelbausteine zur Koordination konkurrierender Nutzungsansprüche und zur Flächenbereitstellung. Es trägt zur Zielerreichung aller Teilziele der LL 5 bei.

Zielerreichung Projektziele: Es kann seine intendierte Funktion als übergeordnete Strategie zur Flächenentwicklung wahrnehmen und erreicht damit die Projektziele.

Zentrale Bahnflächen – Hauptbahnhof-Laim-Pasing (Leitprojekt der Leitlinie 5)

Projektstatus: läuft als Leitprojekt seit 1998; wird fortgeführt

Der Bereich Hauptbahnhof-Laim-Pasing ist mit 170 ha eine der großen Umstrukturierungsflächen der LH München. Die einzelnen Areale sollen zu „lebendigen, eigenständigen und zeitgemäßen Quartieren“ entwickelt werden, die sich in das bestehende Stadtgefüge integrieren und - wenn möglich - Impulse für deren Entwicklung liefern. Die Projekte im Gebiet sind als großer Erfolg für die in München konsequent verfolgte Strategie der Innenentwicklung zu werten. Beitrag an Zielerreichung der LL: Es trägt in hohem Masse zur Zielerreichung aller Teilziele der LL 5 bei.

Zielerreichung Projektziele: Die bisherigen Projektziele wurden in diesem noch laufenden Projekt erreicht. Bis auf das Teilgebiet Paul-Gerhardt-Allee haben alle anderen Teilbereiche bis Ende 2006 Baurecht erhalten und befinden sich in der Umsetzung.

Münchner Grüngürtel (Leitprojekt der Leitlinie 5)

Projektstatus: läuft als Leitprojekt seit 1998; wird fortgeführt

Die nachhaltige Sicherung und qualitative Entwicklung der Frei- und Landschaftsräume am Stadtrand in Verknüpfung mit den Freiräumen der Umlandgemeinden und der inneren Stadtquartiere ist das Ziel des Münchner Grüngürtelprojekts. Mit ihm konnten wesentliche Aspekte der Naherholung sowie der Vernetzung verbessert werden.

Beitrag an Zielerreichung der LL: Das Projekt trägt in hohem Maße zur Zielerreichung des Teilziels 5.2 „Verbesserung der Naherholung und Freiraumqualität durch Sicherung von Landschafts- und Grünflächen“ bei.

Zielerreichung Projektziele: Die bisherigen Projektziele wurden in diesem noch laufenden Projekt erreicht.

Diskurs „Stadtgestalt und neue Architektur“ (Leitprojekt der Leitlinie 6)

Projektstatus: Leitprojekt ab 2005, ist abgeschlossen
Dieser Diskurs wurde im Anschluss an den BürgerInnenentscheid zur Hochhausdebatte von der Stadt initiiert, um nach der Polarisierung der Diskussion im Rahmen der Hochhausdebatte die Diskussion über neue Architekturen wieder zu öffnen und fundierter zu führen. Dazu wurden in einem Fachkreis von ehrenamtlichen StadträtInnen, ExpertInnen aus dem Bereich Architektur, Stadtplanung und Wirtschaft sowie VertreterInnen der Presse und der Verwaltung unterschiedliche Themenschwerpunkte in drei Workshops diskutiert. Die Workshopabende haben auch grundsätzliche Aussagen zu Qualitätskriterien und Standortkriterien für Hochhäuser in München ergeben.

Beitrag an Zielerreichung der LL: Das Projekt liefert eine wichtige Grundlage für die inhaltliche Weiterentwicklung und die weitere Umsetzung der Leitlinie.

Zielerreichung Projektziele: Die Zielsetzung des Projektes – die Durchführung mehrerer Diskussionsveranstaltungen mit einem Stadtratshearing zum Thema – wurde erreicht und hat innerhalb eines Kreises von Fachleuten, im Stadtrat und einer interessierten Öffentlichkeit einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Bewusstseins für Neue Architektur geleistet.

Verkehrsentwicklungsplan (Leitprojekt der Leitlinie 7)

Projektstatus: Leitprojekt ab 1998, wird in der vom Stadtrat 2006 beschlossenen Version fortgeführt.

Der Verkehrsentwicklungsplan (VEP) stellt das übergeordnete Dach für alle Strategien und Maßnahmen im Verkehrsbereich der LH München dar. Die Erstellung von

Nahverkehrsplänen ist gesetzlich vorgeschrieben. Der VEP ist ein zusätzliches, freiwilliges Strategieinstrument der Verkehrsplanung. Gender Mainstreaming wird im VEP in den Kontext der Verkehrsplanung gesetzt und das Handlungs- und Maßnahmenkonzept ist so gestaltet, dass es die unterschiedlichen Anforderungen von Frauen und Männern konsequent berücksichtigt.

Beitrag an Zielerreichung der LL: Der VEP liefert eine wichtige konzeptionell-strategische Grundlage für die weitere Umsetzung der LL. Er ist geprägt von einer methodischen Stringenz und klarer Herleitung aus den Zielsetzungen der LL. Inhaltlich wird eine Reihe von Maßnahmen zur Förderung der Verkehrsmittel des Umweltverbundes vorgeschlagen. Dennoch wird mit dem Handlungskonzept – entgegen der Zielformulierung in der LL – eine Steigerung des MIV-Anteils am Gesamtverkehr erwartet, vorwiegend aufgrund veränderter Raum-, Sozial- und Zeitstrukturen. Der Ausrichtung der Siedlungsentwicklung in der gesamten Region auf gut mit dem ÖPNV-erschlossene Achsen, eine Koordination der Verkehrsentwicklung mit dem Umland und Maßnahmen zur Beeinflussung der Verkehrsnachfrage kommt daher für die Zukunft eine besondere Bedeutung zu.

Zielerreichung Projektziele: Der VEP wurde in einem intensiven Beteiligungsprozess erarbeitet und wurde vom Stadtrat am 15. März 2006 beschlossen. Die formulierten Projektziele sind damit erreicht.

Bodenschutzkonzept (Leitprojekt der Leitlinie 10)

Projektstatus: läuft als Leitprojekt seit 1998; wird fortgeführt

Das Referat für Gesundheit und Umwelt (RGU) erarbeitet ein Bodenschutzkonzept, welches Strategien und Maßnahmen zum Schutz der Ressource Boden enthalten soll. Das im Rahmen des Konzeptes entwickelte Bodenbewertungssystem ist eine wichtige Grundlage für die weitere Ausarbeitung und Umsetzung des Bodenschutzkonzeptes.

Beitrag an Zielerreichung der LL: Mit der Entwicklung eines Bodenbewertungsverfahrens wurde eine wichtige Grundlage für einen wirksamen Bodenschutz, der in der LL verankert ist, geschaffen.

Zielerreichung Projektziele: Mit der Definition des Bodenbewertungsverfahrens wurde die Projektzielsetzung der ersten Phase erreicht

Isar-Plan (Leitprojekt der Leitlinie 10)

Projektstatus: läuft als Leitprojekt seit 2001 (Leitlinienentwurf), wird fortgeführt

Die LH München hat sich zusammen mit dem Freistaat Bayern das Ziel gesetzt, den Isarabschnitt zwischen Großhesselohe und Deutschem Museum bezüglich des Hochwasserschutzes zu verbessern, die Uferbereiche ökologisch aufzuwerten und die Isar als Erholungsraum für die MünchnerInnen attraktiver zu gestalten.

Beitrag an Zielerreichung der LL: Der Isar-Plan leistet zu mehreren Teilzielen der LL einen großen Beitrag.

Zielerreichung Projektziele: Die bisher gesetzten Projektziele wurden erreicht. Der Isar-Plan ist bereits zu zwei Dritteln umgesetzt.

Projekte in der Mooslandschaft des Münchner Westens, Beispielprojekt Ökokonto (Leitprojekt der Leitlinie 10)

Projektstatus: läuft als Leitprojekt seit 2002; wird fortgeführt

Seit einer Änderung des BGB im Jahr 1998 besteht in München die Chance, Ausgleichsflächen außerhalb von Bebauungsplanumgriffen in Form von Ökokonten nachzuweisen. Eingriffe in wertvolle natürliche Flächen können – soweit dies nicht in den B-plangebieten selbst möglich ist – ausgeglichen werden. Mit Hilfe von gebündelten Ausgleichsmaßnahmen innerhalb dieser Ökokonten können Teile der noch verbliebenen Landschaftsräume entwickelt werden. Seit 2001 betreibt die LH München das 1. Münchner Ökokonto im Eschenrieder Moos.

Beitrag an Zielerreichung der LL: Das städtische Ökokonto ist ein wirksamer Ausgleich für Verdichtungsmaßnahmen in den inneren Stadtbezirken. Das Projekt kann zu mehreren Zielsetzungen der LL 10 einen wirksamen Beitrag leisten

Zielerreichung Projektziele: Die bisher gesetzten Projektziele in diesem noch laufenden Projekt wurden erreicht.

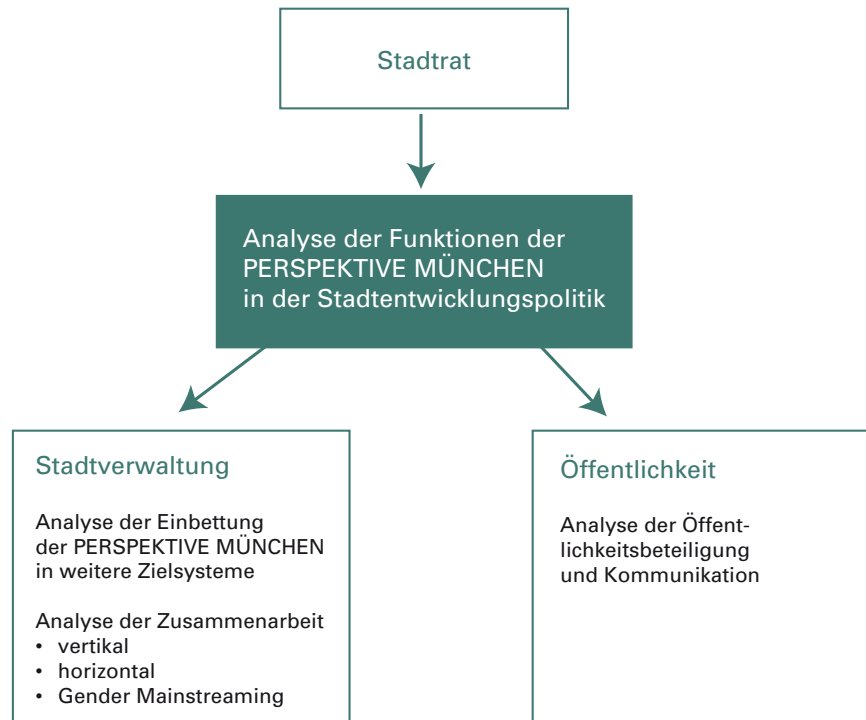
3.2.3 Fazit zur Beurteilung der Zielerreichung

Wie die Analyse in Kapitel 3.2.2 gezeigt hat, konnten für die evaluierten Leitlinien Leitprojekte konzipiert und umgesetzt werden, die zur Zielerreichung der Leitlinien beitragen. Die Leitprojekte haben damit ihren Anspruch erfüllt. Einzig bei der LL 6 „Stadtgestalt“ orten die EvaluatorInnen Handlungsbedarf, da das einzige Leitprojekt Diskurs „Stadtgestalt und Neue Architektur“ der komplexen Thematik zur Stadtgestalt und Architektur nur bedingt gerecht wird. Auch die gesetzten Projektziele konnten bei allen Leitprojekten mindestens teilweise, in den meisten Fällen aber weitgehend bis vollständig erreicht werden. Dies ist als erste Zwischenbeurteilung zu betrachten, da alle evaluierten Leitprojekte mit Ausnahme des Leitprojektes Diskurs „Stadtgestalt und neue Architektur“ noch nicht abgeschlossen sind.

3.3 Prozessevaluierung

Die Prozessevaluierung soll zum einen die Funktion der PERSPEKTIVE MÜNCHEN innerhalb der Stadtverwaltung analysieren. Zum zweiten soll die Rolle der PM im Spannungsverhältnis von Stadtverwaltung, Stadtpolitik und der Öffentlichkeit ausgeleuchtet werden (Abbildung 6). Darüber hinaus soll die Prozessevaluierung die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung im Kontext der Erarbeitung und Anwendung der PM betrachten, sowie Erkenntnisse zur bisherigen Öffentlichkeitsbeteiligung liefern.

Abbildung 6: Untersuchungsthemen der Prozessevaluierung



3.3.1 Funktion der PERSPEKTIVE MÜNCHEN in der Stadtentwicklungspolitik

Im Rahmen der Interviews zur Evaluierung konnten verschiedene Funktionen (Abbildung 7) identifiziert werden, die die PM in der Stadtentwicklungspolitik

Funktionen	Inhaltlich-materiell	prozessual-kommunikativ
Nach innen	<ul style="list-style-type: none"> – Gedankliches, strategisches Grundgerüst im Hintergrund“, welches viele Verwaltungspersonen in ihrem Handeln beeinflusst – Implizite Berücksichtigung der Leitlinien bei Formulierung der Referats- und Handlungsziele – Anwendung im Sinne eines langfristigen Orientierungsrahmens bei der Formulierung von Programmen und Projekten – Wissen um Existenz der Leitlinien gibt den Themen der Leitlinien ein Gewicht im Verwaltungshandeln – Verweis auf PM zur Unterstützung, Modifizierung oder Verhinderung einzelner Vorhaben (insb. Entwicklungsmaßnahmen) – Anschub (Finanzmittel, Aufmerksamkeit, Personal) für bestehende Projekte, die in der Ziellinie der PM liegen – Sensibilisierung von Stadtrat und Verwaltung für neue Herausforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Legitimation des Verwaltungshandelns gegenüber dem Stadtrat – Erhöhte Ressourcenzuweisung für Themenfelder der Leitlinien – Leitlinienformulierung als Anlass für Debatte über strategische Ausrichtung der Stadt innerhalb der Verwaltung und auf politischer Ebene – Erarbeitungsprozess zur Sensibilisierung der Verwaltungsmitarbeitenden, vor allem für ressortübergreifende Zusammenhänge und langfristigen Entwicklungen – Anlass für interdisziplinäre und referatsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung – Grundlage für die Diskussion von Zielkonflikten in Projekten
Nach außen	<ul style="list-style-type: none"> – Schaffung langfristiger Planungssicherheit, Anwendung gegenüber EntwicklerInnen / ImmobilienpromotorInnen zur Verdeutlichung der Planungsgrundsätze der LH München – Bedeutung im Wettbewerbswesen, Festsetzung von Eckwerten der Planung bspw. Nutzungsmischung, Dichte, Anteil von Freiflächen in Wettbewerbsprogrammen – Sensibilisierung der Öffentlichkeit für neue Herausforderungen und kommunale Steuerungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> – Einordnung von Programmen und Projekten in einen übergeordneten Kontext in der Kommunikation mit Medien und Öffentlichkeit. Nutzung des „Labels“ PM in der Kommunikation, bspw. PlanTreff, Ausstellungen und Publikationen. – Dokumentation der Entwicklungsstrategie in der Zusammenarbeit mit der Region – Dokumentation des Verwaltungshandelns gegenüber der (Fach-) Öffentlichkeit

Abbildung 7: Funktionen der PM in der Stadtentwicklung

einnimmt und somit einen Nutzen im Sinne der intendierten Wirkungen stiftet. Wir unterscheiden einerseits zwischen Funktionen „nach innen“ (Verwaltung) und „nach außen“ (Politik, Öffentlichkeit, Verbände, InvestorInnen etc.), sowie zwischen einer „inhaltlich-materiellen“ Funktion und einer „prozessual-kommunikativen“ Funktion.

Mit diesen wahrgenommenen Funktionen kommt der PM als Stadtentwicklungsstrategie nach innen und außen eine gewichtige Bedeutung zu. Die PM gerät aber bezüglich der Entfaltung von Wirkungen an Grenzen, weil sich inhaltliche und prozessuale Gegebenheiten negativ auf die Umsetzung auswirken. Wir nennen diese Sachverhalte im Folgenden „Begrenzungsfaktoren“ (Abbildung 8). Hierbei ist zu beachten, dass einzelne dieser Aspekte bei der Konzeption der

Die PM als prozessual angelegter, flexibler Orientierungsrahmen der Stadtentwicklungspolitik hat einen gewichtigen Einfluss auf die Entwicklung Münchens. Nach innen und außen hat sie eine bedeutende Wirkung auf die Handlungen der AkteurInnen, die gemeinsam die Stadtentwicklung prägen. Die Wirkung der PM wird limitiert durch einen noch wenig systematischen Einbezug in der Formulierung von Zielen, Programmen und Projekten sowie durch eine vielfach intuitiv und subjektiv geprägte Verwendung der PM in den Arbeitsabläufen der LH München. Die Betrachtung der „Innen- und Außenfunktionen“ hat auch verdeutlicht, dass die PM einen herausfordernden Spagat machen muss: In der Kommunikation nach außen scheint die PM mit vielen Zielsetzungen sehr komplex und umfangreich, während nach innen die generell festgehalte-

Begrenzungsfaktoren	Inhaltlich-materiell	prozessual-kommunikativ
Nach innen	<ul style="list-style-type: none"> – Wenig systematischer Einbezug bei der Formulierung von Referats- und Handlungszielen – Z. T. wenig systematische Übersetzung in einzelne Programme und Projekte – Keine durchgängige Anwendung als Beurteilungsinstrument für Zielkonformität einzelner Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> – Minderung der Relevanz durch Existenz weiterer strategisch ausgerichteter Zielsysteme, bspw. Nachhaltigkeitsziele des Stadtrates Erhöhte Ressourcenzuweisung für Themenfelder der Leitlinien – Leitlinien werden oft nicht gleich gewichtet – je nach Zugehörigkeit zu Referat oder Fachgebiet werden einzelne stärker gewichtet als andere, einzelne werden dadurch nur am Rande berücksichtigt, obwohl Zielaussagen relevant für Fachgebiet – Abstrakte Zielaussagen, daher Berücksichtigung im alltäglichen Verwaltungshandeln limitiert / Kommunizierbarkeit schwierig Anlass für interdisziplinäre und referatsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung – Hohe Komplexität mit Vielzahl an Leitlinien (insbes. auch mit den neuen) reduziert Übersichtlichkeit und Umsetzungsfähigkeit – Geringe Detailkenntnisse der Zielsetzungen der PM, insbes. bei umsetzungsorientierten Referaten – Personelle und finanzielle Ressourcen tlw. nicht gegeben, um wichtige Aspekte der Leitlinien umzusetzen
Nach außen	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Komplexität durch Vielzahl an Zielaussagen schwer vermittelbar 	<ul style="list-style-type: none"> – Leitlinien allein als Grundlage für aktive Beteiligung der Öffentlichkeit aufgrund Abstraktheit wenig geeignet (hingegen sind Leitprojekte und Projekte im Allgemeinen sehr geeignet zur Verdeutlichung übergeordneter Zusammenhänge)

Abbildung 8: Begrenzungsfaktoren der PM in der Stadtentwicklung

PM nicht beabsichtigt wurden bzw. werden konnten. So wurde z. B. das System mit Stadtrats-, Referats- und Handlungszielen nach der PM eingeführt. Auch die systematische Übertragung der Ziele in einzelne Projekte war nicht vorgesehen. Zudem ist das projektbezogene Abweichen von den Zielsetzungen in einzelnen Fällen nicht entgegen der Konzeption der PM, da die Stadtentwicklungsstrategie ein flexibler Orientierungsrahmen sein soll und in einzelnen, begründeten Fällen ein Abweichen von der übergeordneten Strategie durchaus denkbar ist. Die EvaluatorInnen erachten diese „Begrenzungsfaktoren“ dennoch als erwähnenswert, weil aufgrund dieser Analyse Hinweise für die Weiterentwicklung der PM erarbeitet werden können (siehe Kapitel 5).

nen, strategischen Zielsetzungen im täglichen Verwaltungshandeln manchmal schwierig direkt in operative Tätigkeiten umgesetzt werden können.

3.3.2 Einbettung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN in das gesamtstädtische Zielsystem

Bei der Konzeption der PM existierte das gesamtstädtische Zielsystem noch nicht. Es wurde später eingeführt und nur unzureichend mit der PM verzahnt. Die Abstimmung zwischen den beiden strategischen Orientierungssystemen ist dadurch gegeben, dass sich Stadtratsziele und Referatsziele an der PM und an weiteren Zielsystemen orientieren und zumindest nicht im Widerspruch zu diesen Zielsyste-

men stehen dürfen (LHM, 2003b). Die Stadtratsziele und Referatsziele werden in der Praxis der Referate an der PM ausgerichtet, allerdings meist wenig systematisch und in einer eher intuitiven Zugangsweise.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass die Referate die Leitlinien auch tatsächlich als querschnittsorientiertes Instrument der Stadtentwicklung betrachten. Dies würde bedingen, dass nicht nur die vorwiegend vom eigenen Referat formulierten Leitlinien berücksichtigt werden, sondern auch alle weiteren für das Referat relevanten Zielsetzungen der PM. Dieser Aspekt gewinnt zunehmend an Bedeutung, da die neueren Leitlinien von einer stärker sektoralen Sichtweise geprägt sind.

Die Position der PM im gesamtstädtischen Zielsystem ist mit dem Stadtratsbeschluss vom 23.07.2003 vorläufig festgelegt. Viele Fachpersonen der Verwaltung sind sich bezüglich der Position unterschiedlicher Zielsysteme untereinander und bezüglich der Schnittstellen dieser Zielsysteme zum neuen Steuerungsmodell aber unsicher. Die Etablierung eines funktionierenden gesamtstädtischen Zielsystems wird als noch laufender Suchprozess empfunden. Diese Situation ist nach Einschätzung der EvaluatorInnen noch unbefriedigend und es sind in Zukunft drei wesentliche Klärungen herbeizuführen, welche teilweise bereits Gegenstand verwaltungsinterner Diskussionen sind oder waren:

- Die Klärung von Abhängigkeiten und zahlreichen Überlappungen der PM zu existierenden Zielsystemen und Strategien;
- Die Entwicklung der Stadtratsziele – Referatsziele – Handlungsziele – Produkte aus den Leitlinien der PM;
- Auf der Ebene der gesamtstädtischen Stadtratsziele ist die PM nachträglich von heterogenen „Nachbarn“ umgeben worden: einerseits Zielsysteme mit klarer Außenorientierung, bspw. die Nachhaltigkeitsziele des Stadtrates, und andererseits mit Zielsystemen von ausschließlicher Innenorientierung (Leitsätze 2000, IT-Strategie). Dies begrenzt die Klarheit und Orientierungskraft des Zielsystems.

3.3.3 Zusammenarbeit

In einer organisch gewachsenen und komplexen Struktur wie der Stadtverwaltung der LH München bestehen eine Reihe von Optimierungspotenzialen hinsichtlich Transparenz und Effizienz der Abläufe. Bei der Analyse der horizontalen und vertikalen Zusammenarbeit stehen hier die Abläufe zur Erarbeitung und Umsetzung der PM im Vordergrund.

Horizontale Zusammenarbeit in und zwischen den Referaten bei der Erarbeitung und Umsetzung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN

Die Analyse der horizontalen Zusammenarbeit im Rahmen der Prozessevaluierung hat drei wesentliche Stärken sowie zwei Herausforderungen der bisherigen Arbeitsweise im Kontext der PM hervorgebracht:

- Unkomplizierte und weitgehend effiziente Zusammenarbeit zwischen und innerhalb der Referate aufgrund guter kollegialer Beziehungen und Netzwerke
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit fördert gute Ergebnisse. In AGs wurden von Beginn an stark querschnittsorientierte Leitlinien referatsübergreifend entwickelt.
- Aufgrund der Breite und Komplexität der Themen der PM kommt der ständigen Bewusstseinsbildung über Hauptabteilungs- und Referatsgrenzen hinweg eine gewichtige Funktion zu.
- Verbesserte Abstimmung zu Funktion und Form der Leitlinien zwischen den Referaten. Die Übertragung in weitere Zielsysteme und Projekte findet in unterschiedlichem Maße statt.
- Rückkoppelungen bezüglich der Umsetzungsfähigkeit finden zwischen den verschiedenen Hauptabteilungen und Referaten zu wenig systematisch statt.

Vertikale Zusammenarbeit in den Referaten bei der Erarbeitung und Umsetzung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN

Eine klare und sachgerechte Ansiedlung von Kompetenzen in den hierarchischen Strukturen der Stadtverwaltung sowie eine reibungslose und unkomplizierte Zusammenarbeit über die Hierarchiestufen hinweg sind entscheidend für die erfolgreiche Erarbeitung und Umsetzung einer Stadtentwicklungsstrategie.

Damit die oberen Hierarchieebenen die Inhalte der Leitlinie vollumfänglich mittragen können und die unteren Hierarchieebenen die übergeordneten Strategien und Querbezüge zu anderen Referaten in ihrer Arbeit berücksichtigen, ist ein permanenter Austausch notwendig. Diese inhaltliche Abstimmung erfolgt in der LH München nach klaren Regeln und mit dafür geschaffenen Gremien (bspw. die Projektlenkungs-kreise oder die Arbeitsgruppe zur „Sozialgerechten Bodennutzung“). Aufgrund der vielen persönlichen Kontakte funktioniert auch der so genannte „kurze Dienstweg“, was die Effizienz der Abläufe steigert. Im Referat für Stadtplanung und Bauordnung hat von Beginn an ein intensiver Austausch zwischen Hauptabteilungsleitung und Projektleitung der PM die sachgerechte und effiziente Erarbeitung und Umsetzung der PM begünstigt. Entstehende Konflikte in der Umsetzung der PM werden oft auf derselben Hierarchiestufe ausdiskutiert. Ist keine Lösung herbei zu führen, werden Konflikte in der darüber liegenden Hierarchieebene geklärt.

Die Analyse hat verdeutlicht, dass die Zusammenarbeit zwischen den Hierarchiestufen bezüglich der PM den in der LH München langjährig eingeübten Spielregeln folgt und damit keine PM-spezifischen Schwierigkeiten entstehen.

Genderspezifische Aspekte der Zusammenarbeit

Die Untersuchung hat veranschaulicht, dass insgesamt bezüglich der Zusammenarbeit von Männern und Frauen keine PM-spezifischen Herausforderungen bestehen. Die durchgeführten Gespräche haben verdeutlicht, dass an-

fänglich primär Frauen Gender Aspekte in die PM-bezogene inhaltliche Arbeit eingebracht haben. Das Thema einer angemessen intensiven Beteiligung von Frauen an den Erarbeitungs- und Umsetzungsprozessen ist demnach wichtig, wurde aber nicht in allen Referaten und Abteilungen in gleichem Maße gepflegt und gefördert. Im Betrachtungszeitraum wurde eine steigende Einflussnahme von Frauen beobachtet.

3.3.4 Öffentlichkeitsbeteiligung und Kommunikation

Bereits im Leitlinien-Beschluss zur PM vom 18.02.1998 ist festgehalten, dass eine offene Informations- und Diskussionskultur eine unverzichtbare Basis für eine zukunftsweisende, konsensorientierte Stadtentwicklung ist. Über verschiedene Kommunikationswege und -mittel wird in der LH München die Öffentlichkeit informiert und zur Beteiligung eingeladen.

Öffentlichkeitsbeteiligung

Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit im Kontext der PM – Der PlanTreff

Eine zentrale Rolle in der Kommunikation von Inhalten der Stadtentwicklungsplanung übernimmt die „Informationsstelle zur Stadtentwicklung - Plantreff (PLAN HA I/02)“. Er wurde 1995 gegründet und hat seinen Schwerpunkt in der kontinuierlichen Vermittlung von Themen der Stadtentwicklung, einerseits projektbezogen über einzelne Entwicklungsmaßnahmen oder Bauprojekte, andererseits über allgemeine, strategische Themen der Stadtentwicklung.

Kreis der Beteiligten

Bei der Erarbeitung der Leitlinien wurde, nachdem zuerst eine interne Diskussion stattgefunden hatte, ab 1995 die Diskussion mit der Fachöffentlichkeit (u. a. Bezirksausschüsse, Interessensgruppen, TU-München, FachplanerInnen) und einer breiteren Öffentlichkeit gezielt gesucht. Seit dem Beschluss der Leitlinien 1998 wurde die Öffentlichkeit zu jeder neuen Leitlinie im Rahmen von Ausstellungen, Aktionswochen und Diskussionen beteiligt.

Neben zahlreichen Veranstaltungen und Ausstellungen, die sich an ein Fachpublikum gerichtet haben, hatten bspw. folgende Veranstaltungen eine breite Öffentlichkeitswirkung:

- Vortragsreihen zu „Zukunft Stadt - Münchener Gespräche“ in der Seidlvilla und „Die Zukunft der Arbeit - Die Perspektiven der Stadt“ im Gasteig
- „Mittlerer Ring – Pläne und Projekte“ (Rathausgalerie)
- „Wohnen in München“ mit zwei Begleitveranstaltungen (Rathausgalerie)
- „Werkstatt Stadt“ – eine Werkstattpräsentation Münchner Planungen und Projekte“ in Zusammenarbeit mit InvestorInnen und BauträgerInnen (Rathausgalerie)
- „Aktionswoche Neue Medien“ (Rathausgalerie)
- Ausstellung „Zukunft findet (Innen)stadt“ mit mehreren Begleitveranstaltungen (Rathausgalerie)
- Ausstellung „Wohnort: München“ mit mehreren Begleitveranstaltungen (Rathausgalerie)

Die Ausstellungen in der Rathausgalerie finden jedes Jahr unter der Überschrift „Zukunft findet Stadt“ als wichtiges

Element der kontinuierlichen Öffentlichkeitsarbeit statt und erreichen seit 2001 jedes Jahr zwischen 10.000 und 12.000 BesucherInnen.

Die Ausführungen zu den **Leitprojekten** haben verdeutlicht, dass die LH München sich mit unterschiedlichsten Mitteln um eine Beteiligung der Öffentlichkeit bemüht. Gute Beispiele hierzu sind die Öffentlichkeitsphase zum Verkehrsentwicklungsplan und die stadtteilbezogenen BürgerInnenbeteiligungsverfahren im Rahmen des Leitprojektes „Soziale Stadt“. Auf Projektebene oder im Rahmen teilträumlicher Strategien können die BürgerInnen gezielt angesprochen werden und es besteht grundsätzlich ein größeres Interesse aufgrund der zumeist direkten Betroffenheit durch konkrete Maßnahmen. Neben diesen erfolgreichen Informations- und Beteiligungsprozessen auf der Ebene der Leitprojekte und Projekte im Generellen, ist der Abstraktheitsgrad auf der Ebene der Leitlinien eine Herausforderung für die Öffentlichkeitsbeteiligung. Dies trägt dazu bei, dass die Debatte zu den Leitlinien im Sinne eines bereichernden Austausches mit der breiten Öffentlichkeit schwierig ist und sich vorwiegend auf eine eng begrenzte Fachöffentlichkeit bezieht.

Stufen der Beteiligung und Berücksichtigung von Resultaten aus Beteiligungsverfahren

Mit der sehr intensiven Beteiligungsphase zwischen 1995 und 1998 erreichte man die Stufen 5 und 6 in nachfolgender Abbildung 9. Bei der Erarbeitung der Leitlinienentwürfe wurde auf die Bedenken der BürgerInnen eingegangen und Einwände wurden in die Überarbeitung einbezogen. Für die Fortschreibung der PM wurden die Ergebnisse der Beteiligung im Sinne eines Pools von Ideen genutzt. Spätere Beteiligungsverfahren zu den Leitlinien der zweiten Generation (siehe Kapitel 2.1) waren eher auf den Stufen Information, Anhörung und Beratung angesiedelt.

Abbildung 9: Mögliche Stufen der BürgerInnenbeteiligung (eigene Darstellung auf der Grundlage Arnstein, Sherry R., 1969)

Abbildung 9: Mögliche Stufen der BürgerInnenbeteiligung
(eigene Darstellung auf Grundlage Arnstein, Sherry R., 1969)



Kommunikation

Um eine weite Verbreitung der Inhalte der Stadtentwicklungspolitik zu bewirken, bedient sich die LH München verschiedener Kommunikationswege: Die Einrichtung des PlanTreffs, die Aufbereitung der Inhalte der Stadtentwicklungsplanung in illustrativen Broschüren, Berichten, Faltblättern, dem Internet und Ausstellungen. Beachtenswert sind auch englische Fassungen einzelner Publikationen, die eine größere Verbreitung der Konzepte in einem internationalen Umfeld fördert, aber auch für fremdsprachige MünchnerInnen von Bedeutung sein kann.

Nutzung der öffentlichen Medien

Ein wichtiges Instrument zur Verbreitung der Inhalte der PM sind die öffentlichen Medien, wobei jedoch keine strategische Ausrichtung zur Kommunikation mit den Medien be-

steht. Die AkteurInnen der Stadtverwaltung, insbesondere auf der Leitungsebene, versuchen immer wieder, einzelne Projekte in Zeitungen und im Rundfunk zu platzieren und sprechen JournalistInnen gezielt an. Oft fehlt jedoch der Hinweis auf eine Verbindung zur PM oder die JournalistInnen blenden diesen Zusammenhang aus. Rückmeldungen aus den Medien werden bei der Weiterentwicklung der PM berücksichtigt.

Koordination der Aussagen

Für die Verbreitung und Akzeptanz der PM ist es von hoher Bedeutung, dass die Verwaltung gegenüber der Politik und externen AkteurInnen über die komplexen Sachverhalte der PM „mit einer Stimme spricht“. Dies ist weitgehend der Fall.

Vermittelbarkeit der Inhalte und des Instrumentes

In der Kommunikation mit den Medien und der Öffentlichkeit zeigt sich, dass neben der inhaltlichen Komplexität auch der Begriff und das Instrument PM schwierig vermittelbar sind. In der Anfangsphase der PM wurde oft vom „neuen Stadtentwicklungsplan“ gesprochen, was jedoch der neuen Art von Stadtentwicklungsplanung nicht Rechnung getragen hat. Der Slogan „kompakt-urban-grün“ hat eine große Verbreitung gefunden und wird oft in einem Atemzug mit der PM genannt. Obwohl diese Verbreitung begrüßenswert ist, drückt sie auch aus, dass für die gesamte PM – also nicht nur die LL 5 („Innenentwicklung“) – eine klare verständliche Botschaft, eine Vision für München, trotz der Grundprinzipien Nachhaltigkeit und Urbanität nicht zum Ausdruck kommt.

„Political Leadership“

Im Standortwettbewerb der Städte und Stadtregionen wird eine klare politische Stoßrichtung im Bereich der Stadtentwicklung und der strategischen Positionierung immer bedeutender. Weltweit äußert sich diese Notwendigkeit bis hin zu einer Personifizierung des Standortwettbewerbes unter großen Städten. Stadtentwicklung und die damit verbundenen strategischen Politikinstrumente werden im Kontext der Städtekonkurrenz vielfach zur Chefsache erklärt.

Fazit zur Öffentlichkeitsbeteiligung und Kommunikation

Alle bisherigen Beteiligungsverfahren verdeutlichen ein sehr unterschiedliches Interesse für einzelne Themen. Aktuelle politische Debatten prägen die Bevölkerung stark in ihrer Wahrnehmung für die Bedeutung eines Themas. Verkehr, Feinstaub, Elektromog oder die Klimaerwärmung sind Zielthemen, für die sich die MünchnerInnen interessieren, während für das Thema Naturschutz schwierig Interesse zu wecken ist.

Die bisherigen Erfahrungen haben verdeutlicht, dass Projekte mit einem klaren räumlichen Bezug und einem bekannten Zeithorizont sich besser für Beteiligungsprozesse eignen als die eher abstrakt gehaltenen Leitlinien. Auch die für Beteiligungsprozesse bereitgestellten Mittel variierten stark und haben sich auf die Intensität der Prozesse ausgewirkt.

Dennoch hat es die LH München erreicht, komplexe Themen der Stadtentwicklung einer breiteren Öffentlichkeit zu vermitteln und die damit erzielten Erfolge sind bundes-

weit vorbildlich. Die zahlreichen öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen zu Stadtentwicklungsthemen tragen zur Planungskultur in München bei und das Engagement von politischen Führungspersonen wirkt sich positiv auf das mediale Interesse aus.

Die PM ist in den Medien nicht einfach zu vermitteln, weil mit der Stadtentwicklungskonzeption – die eine Veränderung der komplexen Realität bewirken soll – keine einfache Kernbotschaft kommuniziert werden kann. Für die PM lässt sich nur schwer eine persönliche Betroffenheit oder emotionale Bindung hervorrufen. Mit ihrer sehr langfristigen Orientierung zielt sie auch an den von der Tagesaktualität geprägten Medien vorbei.

3.4 Struktur- und Zielüberprüfung der Leitlinien

Im Folgenden wird beurteilt, welche Zielsetzungen in den Leitlinien im Kontext der Münchner Situation aus heutiger Sicht fehlen oder nur ungenügend enthalten sind (inhaltliche Ausrichtung). Als weitere Aspekte werden die Klarheit der Struktur der Leitlinie und der Zielsetzungen beurteilt sowie Redundanzen unter den Leitlinien aufgezeigt.

In einem zweiten Abschnitt wird die bisherige Integration des Querschnittsthemas Gender Mainstreaming analysiert. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die Empfehlungen hinsichtlich der Fortschreibungsnotwendigkeit. Als Referenzpunkt dient die heutige Lage und nicht der Kontext zum Zeitpunkt der Zielformulierung.

Eine mögliche künftige Struktur der Leitlinien wird unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus dem Kapitel „Zukünftige Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten“ (Kapitel 4) im Kapitel „Handlungsempfehlungen“ (Kapitel 5) skizziert.

3.4.1 Beurteilung der inhaltlichen Ausrichtung und der Struktur der einzelnen Leitlinien

LL 1: Beschäftigung und wirtschaftliche Prosperität sichern und fördern

INHALTLICHE AUSRICHTUNG: Die Zielsetzungen decken die wesentlichen Aspekte der wirtschaftlichen Entwicklung in München ab. Der Erhalt der spezifischen Münchner Wirtschaftsstruktur (Teilziel 1.1) ist eine Zielsetzung, die sehr standortspezifisch ist.

Eine Konkretisierung ist beim Thema der Gewerbestandorte angezeigt (Teilziel 1.4). Der Begriff ‚bedarfsgerecht‘ ist auf der Leitlinien-Ebene wenig klar gefasst. Eine Konkretisierung wurde im Rahmen des Gewerbeflächenentwicklungsprogramms vorgenommen.

STRUKTUR: Die Zielstruktur ist geprägt von einer Vermischung strategischer (bspw. Erhalt der diversifizierten Wirtschaftsstruktur) und operativer Ziele (bspw. Weiterentwicklung des Beschäftigung und Qualifizierungsprogramms). In einzelnen Spiegelpunkten der LL (LHM 2005a, Seite 28) sind unterschiedliche inhaltliche Zielrichtungen vermengt (z. B. Abschnitt zum Produktionsstandort München: Planung Gewerbestandorte, Senkung Abgaben und Gebühren etc.; Entwicklung des Wirtschaftsraumes auf regionaler Ebene: Standortmarketing, PPP, gemeinsame Identitätsbildung). Bezüglich regionaler Kooperation bestehen deutliche

Schnittstellen zur LL 2. Der Teilaspekt Sicherstellung einer polyzentralen Siedlungsstruktur ist auch in der LL 5 vorhanden.

LL 2: Kooperation in der Region verbessern – Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsraumes stärken

INHALTLICHE AUSRICHTUNG: Die übergeordnete Zielsetzung wird im Kontext der zunehmenden regionalen Verflechtungen und dem sich intensivierenden Standortwettbewerb immer bedeutender. Die LL bleibt daher wichtig und die generelle Stoßrichtung gilt auch heute noch.

Die LL fokussiert stark auf das bedeutende Thema der Flächenentwicklung. Im Kontext der sich verdichtenden Stadt wird die Konzeption einer nachhaltigen Besiedlungs- und Flächenentwicklung der Region immer bedeutender. Die LL ist in der heutigen Fassung hingegen noch wenig auf eine ganzheitliche Entwicklung von Standortqualitäten in der Region ausgerichtet. Bedeutende Themen in diesem Kontext sind bspw. die Entwicklung der Metropolregion München als Wissensstandort mit adäquaten Hochschulangeboten, die notwendige Koordination von Siedlungsentwicklung und Verkehr, die Vermarktung der regionalen Qualitäten im Standortwettbewerb sowie die Weiterentwicklung des Flughafens als zentrale Netzwerkinfrastruktur für den Wirtschaftsstandort München.

Die Umsetzung des existierenden Einzelhandelskonzeptes gestaltet sich aufgrund der detaillierten LEP-Vorgaben schwierig. Das Thema Einzelhandel ist in der LL angesprochen. Allerdings sind klarere Aussagen zur erstrebenswerten Struktur von Einzelhandelsangeboten auf regionaler Ebene wünschenswert.

Nachdem die Stadt die Innenentwicklung in vielen Stadtteilen erfolgreich vorangetrieben hat, sind künftig weniger Umstrukturierungsflächen beplanbar. Hier müsste die Frage nach geeigneten, gut vom ÖV (insbesondere S-Bahn) erschlossenen Schwerpunkten für eine künftige Siedlungsentwicklung vertieft thematisiert und in Verbindung zur LL 5 gebracht werden.

STRUKTUR: Die Struktur der LL mit zwei Hauptzielsetzungen ist übersichtlich. Eine weitere Aufgliederung in mehrere Teilziele würde sich bei einer inhaltlichen Erweiterung – bspw. der Integration der Metropolregion als Wissens- und Hochschulstandort – anbieten. Die Zielsetzungen sind klar formuliert und auf die spezifische Münchner Situation ausgerichtet.

LL 3: Sozialen Frieden durch soziale Kommunalpolitik sichern

INHALTLICHE AUSRICHTUNG: Die in der LL 3 formulierten Ziele sind aus heutiger Perspektive nach wie vor wichtig. Allerdings fehlen zentrale Elemente der aktuellen Herausforderungen wie Armut, Ausgrenzung, soziale Kohäsion und soziale Grundversorgung gänzlich. Obwohl die enthaltenen Ziele teilw. der Armutsbekämpfung dienen, ist diese bisher nicht als explizites Ziel der LL 3 formuliert.

Sie bildet aber eine wichtige Voraussetzung für den sozialen Frieden, welcher wiederum im Titel der LL festgehalten ist. Ergänzend zu dieser grundlegend notwendigen Anpassung sind Präzisierungen auch bei den einzelnen Teilzielen erforderlich. Die Dezentralisierung des Bildungssystems mit dem Ziel der flächendeckenden Versorgung (Teilziel 3.5) ist heute bei der Schulversorgung erreicht. Aus heutiger Sicht müsste die sozio-demographische Entwicklung einzelner Stadtteile und der Zusammenhang zur Qualität der Bildungsangebote genauer betrachtet werden.

Die Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in den Arbeitsmarkt wäre im Kontext der Jugendarbeitslosigkeit eine gewichtige Zielsetzung, die in der vorliegenden Fassung nicht enthalten ist. Der Familienpolitik kommt in der LL eine vergleichsweise geringe Bedeutung zu.

Familien als wichtiges Rückgrat der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung sind ein bedeutendes Thema einer Sozialen Kommunalpolitik. Mit dem Beschluss der LL zur Kinder- und Familienpolitik wurde dieses Thema in die PM integriert. Der sozio-demographische Wandel der Stadtgesellschaft ist ein weiteres Feld, welches in der LL noch wenig Ausdruck findet. Hierzu liegt ein Entwurf zu einem Handlungsprogramm zum sozio-demographischen Wandel vor.

Generell ist festzustellen, dass die Zielsetzungen der LL 3 – mit Ausnahme der Zielsetzung zur Wohnraumversorgung – heute in eigenen Leitlinien behandelt werden.

STRUKTUR: Mit sieben hauptsächlichen Zielrichtungen, die jeweils für sich als ganzheitliche Politikfelder zu betrachten sind (Bildungspolitik, Integrationspolitik, Gesundheitspolitik etc.), hat die LL ein äußerst breites Themenspektrum. Die einzelnen Aussagen in den genannten Politikfeldern fallen dementsprechend eher knapp aus.

Die LL weist deutliche Überlappungen mit der LL 4 auf. Betrachtet man die beiden Leitlinien gemeinsam, sind Grundlagen für ein umfassendes Stadtteilmanagement, welches primär auf sozio-ökonomische Prozesse in einzelnen Stadtteilen fokussiert, vorhanden.

Mit dem angesprochenen Thema Arbeitsmarkt wird eine Schnittstelle zur LL 1 deutlich.

In der LL 3 ist das Ziel der Förderung des Gender Mainstreaming in der Stadtentwicklung (öffentliche Räume, Mobilität, Wohnformen und Arbeitsplätze) enthalten. Diese explizite Abhandlung des GM in einem Teilziel steht in einem unklaren Verhältnis zum umfassenden Querschnittsanspruch des Themas.

LL 4: Stadtteile durch Stadtteilentwicklung stärken

INHALTLICHE AUSRICHTUNG: Die LL hebt wichtige Einzelaspekte einer zukunftsweisenden Stadtteilentwicklung hervor. Die PM verfolgt einen gesamtstädtischen Ansatz; eine teilräumliche Entwicklungsplanung wurde bisher nicht angestrebt. Die LL wurde demnach bewusst so konzipiert, dass integrierte Stadtteilkonzepte nur für einzelne Stadtteile erarbeitet werden sollen. Eine Entwicklung von integrierten Stadtteilkonzepten für alle Stadtteile war nicht vorgesehen.

STRUKTUR: Bei der Betrachtung der Struktur der LL fällt auf, dass auf der Zielebene operative und strategische Ziele miteinander vermischt werden, ein sehr unterschiedlicher Konkretisierungsgrad vorliegt und gleichzeitig eine übergreifende, die LL charakterisierende Vision fehlt.

Die LL ist geprägt von einer umfassenden Breite an Zielsetzungen, deren verbindendes Glied der räumliche Bezug auf Stadtteilebene ist. Es bestehen fast in allen Teilzielen deutliche Überlappungen mit der LL 3.

LL 5: Zukunftsfähige Siedlungsstrukturen durch qualifizierte Innenentwicklung – „kompakt, urban, grün“

INHALTLICHE AUSRICHTUNG: Die breit angelegte Zielsetzung enthält die wesentlichen Elemente des PlanerInnendebates seit den 80er Jahren, wie bspw. sparsamer Umgang mit Flächen und Verdichtung im Einzugsbereich leistungsfähiger Knoten des ÖV. Die Zielsetzungen der LL sind nach wie vor wichtig. Aus der Gender-Perspektive sind in diesen Zielsetzungen wichtige Elemente wie bspw. kurze Wege und eine attraktive Nahversorgung mit enthalten.

Die bisherige Umsetzung hat verdeutlicht, dass die Entstehung urbaner Qualitäten als längerfristiger Prozess verstanden werden muss, der durch die konsequente Umsetzung einer hohen Dichte und Nutzungsmischung (Arbeiten, Wohnen, Freizeit, Konsum etc.) gefördert wird.

Der Teil „grün“ in „kompakt-urban-grün“ steht für ein attraktives Angebot an Freiflächen und Grünanlagen zur Verbesserung des Naturhaushaltes und der Erholungsqualität in der Stadt. Verdichtung hat auch Grenzen, welche in Form von lokalen Umweltbelastungen und kritischen Verhältnissen von Freiräumen, Grünflächen und Gebäudestrukturen auftreten. Aus den bisherigen Erfahrungen der Umsetzung wird deutlich, dass in einzelnen Fällen die Ansprüche „kompakt“ und „grün“ nur mit Abstrichen bei einer der beiden Zielrichtungen erfüllt werden können.

Aus heutiger Sicht werden zunehmend die Flächenreserven nach der Überbauung der großen Umstrukturierungsflächen ein bedeutendes Thema. In diesem Kontext könnten Aussagen zur Verdichtung im Bestand (Baulückenschließung, Nachverdichtung) noch deutlicher gemacht werden. Dem Umgang mit den spezifischen Münchner Siedlungstypologien ist bei Verdichtungsmaßnahmen Aufmerksamkeit zu schenken. Auch die Verdichtung an ÖPNV-Haltestellen ist mit komplexen Eigentümerstrukturen und bereits sehr dichten Verhältnissen eine Herausforderung und könnte im Hinblick auf die Umsetzung mit Beispielen verdeutlicht werden.

STRUKTUR: Die Struktur der LL ist mit wenigen, fokussierten Teilzielen einfach und klar. Mit der Verdichtung und den damit verbundenen Verdrängungseffekten hat die LL 5 einen deutlichen Bezug zu LL 2. Teilweise führt die Verdichtung in den Innenbereichen zu einer Verdrängung weniger intensiver Nutzungen in das Umland. Die verdrängten Nutzungen beanspruchen an neuen Standorten im Umland aufgrund geringerer Immobilienpreise oft größere Flächen. Diese Konsequenzen der Nutzungsverdrängung werden

nicht in die Betrachtung einbezogen. Das Thema der Innenentwicklung hat damit einen Bezug zur LL 2, der aber in der LL 5 nur am Rande angesprochen ist.

LL 6: Münchner Stadtgestalt bewahren – Neue Architektur fördern

INHALTLICHE AUSRICHTUNG: Die grundsätzliche Aussage der LL, welche im Titel zum Ausdruck kommt, kann nach wie vor als sinnvoll erachtet werden. Die darunter formulierten Ziele sind jedoch sehr allgemein formuliert und fokussieren wenig auf die spezifischen städtebaulichen Rahmenbedingungen in München. Die LL vermittelt keine klare Vorstellung darüber, in welche Richtung Münchens Architektur weiterentwickelt werden soll.

Die LL stellt die bewahrenden Aspekte in den Vordergrund. Dabei wird kein musealer Denkmalschutz angestrebt, sondern eine Erhaltung der städtebaulichen Qualitäten im Kontext neuer Aufgaben und Erfordernisse.

München muss neuen Bedürfnissen von NachfragerInnen gerecht werden und positioniert sich letztendlich auch über qualitätvolle Architektur und öffentlichkeitswirksame Einzelprojekte im internationalen Standortwettbewerb. Die Berücksichtigung des spezifischen Kontexts Münchens, bspw. die typische Staffelbauweise, ist dabei eine zentrale Herausforderung, welcher in der LL jedoch nicht Rechnung getragen wird.

Insgesamt wird die Gestaltung von öffentlichen Grün- und Freiflächen sowie von Infrastrukturbauwerken in der Leitlinienformulierung nicht aufgegriffen.

Die Rolle von Architektur und Städtebau für die Identifikation der MünchnerInnen mit ihrem Stadtteil oder der Stadt wird nicht deutlich.

STRUKTUR: Bei der Formulierung muss darauf geachtet werden, dass Begrifflichkeiten wie ‚Neue Architektur‘ und ‚beispielhafte städtebauliche Projekte‘ mit Beispielen untermauert und im Hinblick auf die spezifische Charakteristik Münchens konkretisiert werden. Das Selbstverständnis der LH München sollte stärker zum Ausdruck gebracht werden. Der Fließtext sollte besser strukturiert und in einzelne Themenbereiche aufgegliedert werden. Eine weitere Aufgliederung in mehrere Teilziele würde sich bei einer inhaltlichen Erweiterung – bspw. der Gestaltung von öffentlichen Räumen – anbieten.

LL 7: Mobilität für alle erhalten und verbessern – stadtverträgliche Verkehrsbewältigung

INHALTLICHE AUSRICHTUNG: Die in der LL festgehaltenen Zielsetzungen sind auch aus heutiger Perspektive sinnvoll und entsprechen dem „common sense“ in der Verkehrsplanung.

Zwischen Beschluss der LL und Verabschiedung des VEPs hat man vom weitgehenden Ziel einer Verkehrsverlagerung im Sinne einer deutlichen Steigerung der Anteile der Verkehrsmittel des Umweltverbundes Abstand genommen. Schon das Halten des heutigen hohen Niveaus ist heraus-

fordernd. Der VEP geht mit dem vorgeschlagenen Handlungskonzept von MIV- und ÖPNV-Maßnahmen davon aus, dass der Modal-Split knapp gehalten werden kann. Zwischen Leitlinienformulierung und den tatsächlichen Steuerungsmöglichkeiten der kommunalen Verkehrsplanung besteht eine Diskrepanz.

Die regionale Komponente der Verkehrsentwicklung ist im Kontext der sich stellenden Herausforderungen in LL 7 eher knapp ausgefallen und auch LL 2 geht wenig darauf ein. Die regionale Dimension der Verkehrsentwicklung wird aber im VEP als Leitprojekt der PM behandelt.

STRUKTUR: Die in LL 7 festgehaltenen Zielsetzungen sind sehr abstrakt und generell formuliert. Mit dem VEP hat das Ref. f. Stadtplanung und Bauordnung ein weiteres strategisches Steuerungsinstrument vorgelegt, in welchem die Zielsetzungen der LL 7 in sinnvoller Weise konkretisiert werden.

Bei der Zielformulierung hat man sich am Konzept der Nachhaltigkeit orientiert. Dies kommt in der Zielstruktur deutlich zum Ausdruck, in dem die drei Nachhaltigkeitsbereiche aus verkehrsspezifischer Sicht abgedeckt sind. Die Orientierung am Konzept der Nachhaltigkeit bewirkt, dass die LL klar gegliedert und rasch erfassbar ist.

LL 10: Ökologische Qualitäten entwickeln – natürliche Ressourcen sichern

INHALTLICHE AUSRICHTUNG: Die Ziele betreffen die wichtigsten Umweltmedien und sind nach wie vor wichtig. Die Klimaerwärmung, ihre Folgen für die LH München sowie die Zielsetzungen der LH in diesem Themenfeld sind nur am Rande behandelt

STRUKTUR: Die LL ist sehr klar gegliedert und verwendet hierzu die einzelnen Umweltmedien. Die LL stellt die naturwissenschaftlichen Zusammenhänge in den Vordergrund. In der Kurzfassung (LHM, 2005a) werden die BürgerInnen als NutzerInnen der Umwelt und ihrer Qualitäten nur am Rande behandelt. Die Wohlfahrtswirkungen der verschiedenen Umweltmedien könnten noch stärker in den Vordergrund gestellt werden.

Die Betrachtung der inhaltlichen Ausrichtung und der Struktur der Leitlinien verdeutlicht vor allem eines: Für die externe Betrachterin und den externen Betrachter ist aufgrund der einheitlichen Gliederung in einen gut verständlichen Titel, Zielaussagen und Leitprojekte auf den ersten Blick ein einheitlicher Typus von Leitlinien der PM erkennbar. Bei näherer Betrachtung fällt aber auf, dass die Leitlinien bezüglich ihrer jeweiligen Themenvielfalt, der Zielstruktur, des Konkretisierungsgrades und der Behandlung von Schnittstellen zu anderen Themenfeldern sehr unterschiedlich ausgestaltet sind.

Bei der LL 3 zum sozialen Frieden besteht besonderer Handlungsbedarf. Sie weist zahlreiche Überlappungen mit den neueren Leitlinien auf und mit Ausnahme des Teilziels zur Wohnraumversorgung (Teilziel 3.1) sind mittlerweile alle Ziele in anderen Leitlinien abgedeckt.

Des Weiteren ist zu vermerken, dass in einigen Leitlinien ein klarer Bezug zu München und der standortspezifischen Situation zu erkennen ist, dass aber bei den Leitlinien zur Innenentwicklung und zur Stadtgestalt die spezifische siedlungstypologische und stadtmorphologische Münchner Situation noch stärker in den Vordergrund gerückt werden könnte.

3.4.2 Querschnittsthema Gender Mainstreaming in der PERSPEKTIVE MÜNCHEN

Gender Mainstreaming (GM) ist in der PM, die in ihrer aktuellen Fassung als Bericht zur Stadtentwicklung 2005 vorliegt, in der inhaltlichen Struktur nicht auf den ersten Blick sichtbar. Die Abhandlung in einem Abschnitt oder Kapitel würde aber der Funktion des Querschnittsthemas auch kaum gerecht werden. GM sollte vielmehr als roter Faden im Dokument erkennbar und damit Bestandteil der skizzierten Herausforderungen und der Leitlinien sein. GM findet bspw. Erwähnung im Vorwort der Stadtbaurätin (LHM, 2005a, Seite 5) und am Ende der Einführung zur PM (LHM, 2005a, Seite 11). Auch werden hier das „Zusammenleben mit gleichen Chancen und Rechten für Frauen und Männer in unterschiedlichen Lebenssituationen“ sowie „eine geschlechter- und generationengerechte Stadtentwicklung“ als Ziele formuliert. Im weiteren Dokument, insbesondere bei der Leitlinien-Formulierung, werden Gender Aspekte jedoch teilweise berücksichtigt.

Das Bemühen um eine geschlechtsdifferenzierte bzw. geschlechtsneutrale Sprache und Schreibweise ist im ganzen Bericht spürbar, wenn auch nicht durchgängig. Die Sprache ist jedoch ein zentraler Ausdruck von Werthaltungen und auch Vermittlerin von – gegebenenfalls neuen – Selbstverständlichkeiten. Daher sollte in allen politischen und planerischen Dokumenten grundsätzlich auf eine durchgehend geschlechtsneutrale bzw. -differenzierte und -sensible Sprache geachtet werden.

Berücksichtigung GM in den einzelnen Leitlinien: GM gab es bei der Konzeption der PM als eigenes Prinzip noch nicht. Entsprechend ist das Gender-Prinzip nicht in allen Leitlinien gleichermaßen erfasst und in Leitprojekte übertragen. Die Gender-Thematik ist jedoch grundsätzlich bei allen analysierten Leitlinien von Bedeutung. Im Folgenden werden Gender-Aspekte zu den analysierten Leitlinien aufgeführt, die unter den jeweiligen Leitlinien jedoch nicht oder nur unzureichend berücksichtigt sind.

LL 1: Beschäftigung und wirtschaftliche Prosperität sichern und fördern

Zur Förderung der wirtschaftlichen Prosperität und „neuer Branchen“ sollte der Wachstumsmarkt der haushaltsbezogenen Dienstleistungen näher betrachtet werden. Hierunter werden Dienste verstanden, die auf eine Unterstützung von Privathaushalten im Alltag zielen. Dieser Markt eröffnet Beschäftigungsmöglichkeiten in Tätigkeitsfeldern, die bislang vor allem von Frauen und insbesondere von Migrantinnen wahrgenommen wurden. Das Wachstum dieses Marktes bietet viele Chancen bezüglich neuer Beschäftigungsmög-

lichkeiten, birgt aber auch gesellschaftliche Risiken wie Schwarzarbeit oder Tiefstlöhne in sich. Für eine ausreichende Versorgung mit WissensarbeiterInnen ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine wichtige Voraussetzung. Der Förderung innovativer Wirtschaftsweisen können demnach auch sozial fortschrittliche, bspw. mit Wohnen und Kinderbetreuung kombinierte Projekte dienen. Der Stadtteil als räumliche Bezugsebene spielt hier eine besondere Rolle.

Positiv hervorzuheben ist das Leitprojekt Münchner Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogramm (MBO), welches sich als Querschnittsaufgabe mit beruflicher Gleichstellung beschäftigt. Dieser Aspekt könnte auch in der Zielformulierung noch deutlicher zum Ausdruck kommen.

LL 2: Kooperation in der Region verbessern – Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsraumes stärken

In der regionalen Kooperation – wie auch in den anderen Themenfeldern – ist nicht nur an regionale AkteurInnen, sondern insbesondere auch an AkteurInnen wie Frauennetzwerke, externe ExpertInnen für Beratungsaufgaben etc. zu denken, die dazu beitragen könnten, den Dialogprozess zwischen den Gemeinden auf der lokalen Ebene zu intensivieren und Vertrauen zu bilden. Ein Beispiel dafür ist die von der 2. Bürgermeisterin gemeinsam mit der Stadtbaurätin seit 1996 regelmäßig veranstaltete „Bürgermeisterinnen-Runde“ für die Region München. Ziel der ein bis zwei Treffen pro Jahr ist neben dem gegenseitigen persönlichen Kennenlernen mit inhaltlicher Fortbildung und Erfahrungsaustausch das Knüpfen direkter Kontakte untereinander und zu den für die behandelten Fachthemen Zuständigen.

LL 3: Sozialen Frieden durch soziale Kommunalpolitik sichern

Bezüglich der Sicherung der Wohnraumversorgung (Teilziel 3.1.) haben Frauen und Männer je nach ihrer Lebenssituation unterschiedliche Bedürfnisse. Die Zielformulierung kann entsprechend stärker auf diese Bedürfnisse ausgerichtet werden. Frauen sind in viel höherem Masse und in der Regel mit einem viel geringeren Budget als Männer allein erziehend bzw. als Familienfrauen für Hausarbeit, Kinder und andere versorgungsbedürftige Personen verantwortlich. Männer weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit zur Wohnungs- bzw. Obdachlosigkeit auf. Für gemeinschaftsfördernde Wohnformen bieten sich neben Miete und dem Wohneigentum gerade auch genossenschaftliche Modelle an, wie sie bspw. die WoGeNo München eG umsetzt. Insgesamt kann bezüglich dem Teilziel 3.1. noch verstärkt auf diese unterschiedlichen Zielgruppen eingegangen werden. Diese Differenzierung für unterschiedliche Zielgruppen wurde im Handlungsprogramm Wohnen in München IV bereits erfolgreich unternommen. Das Handlungsprogramm wurde explizit als Pilotprojekt zum Gender Mainstreaming erstellt.

Die Integration (Teilziel 3.2) von Personen mit Migrationshintergrund sollte nicht nur schwerpunktmäßig auf Kinder und Jugendliche, sondern vor allem auch geschlechterdifferenziert ausgerichtet werden. Die Kulturpolitik (Teilziel 3.3) ist eine Möglichkeit, Integration zu induzieren, insbesondere für MigrantInnen, Mädchen und Jungen, ältere Frauen und ältere Männer.

Auch die Stadtgesundheit (Teilziel 3.4) ist ein Handlungsfeld, welches aus der Gender-Perspektive differenziert zu betrachten ist: Frauen, Männer, Alte, Junge, Berufstätige, Nicht-Berufstätige gehen aus unterschiedlichen Gründen zum Arzt. Das Teilziel hat mit dem Begriff der „gesundheitsbezogenen Zielgruppenarbeit“ die Gender-Perspektive im Ansatz bereits aufgenommen.

LL 4: Stadtteile durch Stadtteilentwicklung stärken

Frauen haben im Wohnumfeld und in der Nachbarschaft traditionell eine bedeutende integrative Rolle und ein Interesse, dass die Stadtteilebene in einem ganzheitlichen Ansatz betrachtet wird. Frauen übernehmen auf der Ebene des Stadtteils zentrale Funktionen in Feldern Bildung, Versorgung, Pflege, Betreuung und Kultur. Insbesondere im Bildungsbereich übernehmen Erzieherinnen, Kindergärtnerinnen, Lehrerinnen eine zentrale Funktion für die Weiterentwicklung der Wissensgesellschaft im demographischen Wandel. Auch in der Förderung der Stadtteilkultur haben Frauen in Wohnumfeld und Nachbarschaft eine wichtige Funktion. In den Fördergebieten der „Sozialen Stadt“ setzen bereits heute etliche Projekte direkt bei der Zielgruppe der Frauen an und fördern diese.

LL 5: Zukunftsfähige Siedlungsstrukturen durch qualifizierte Innenentwicklung – „kompakt, urban, grün“

Die zentralen Anliegen der LL 5 kommen mit Innenentwicklung, Nachverdichtung und polyzentraler Entwicklung den Bedürfnissen „aus Frauensicht“ nach Nutzungsmischung, lokaler Versorgung und kurzen Wegen entgegen. Bei Freiraumangeboten ist auf eine zielgruppenorientierte Ausgestaltung zu achten. Bspw. sollte Wert auf eine mädchengerechte Parkgestaltung aufgrund von Nutzungsanalysen, Distanzen und Erreichbarkeiten gelegt werden. Darüber hinaus sind unterschiedliche Gestaltungsanforderungen für Freiräume im Siedlungsgebiet für kurzzeitige Erholung im Alltag und Freiflächen als Transiträume sowie für Freizeit- und Wochenendnutzungen zu definieren.

LL 6: Münchner Stadtgestalt bewahren – Neue Architektur fördern

Die Weiterentwicklung des Stadtbildes soll nicht zum Selbstzweck verfolgt werden, sondern eine Funktion für die Identifikation der MünchnerInnen über Architektur und Städtebau mit ihrer Stadt oder ihrem Stadtteil wahrnehmen. Darüber hinaus haben Architektur und Städtebau eine wichtige Funktion in der Aussenrepräsentation, einerseits gegenüber den in der Stadt weilenden Gästen, andererseits über medial transportierte Bilder. Bezüglich beider Funktionen besteht in der Leitlinienformulierung noch Handlungsbedarf.

LL 7: Mobilität für alle erhalten und verbessern – stadtverträgliche Verkehrsbe- wältigung

Unter dem Slogan „Mobilität für alle“ zeigt die LL bereits heute Sensibilität bezüglich verschiedener NutzerInnengruppen. Gender Mainstreaming wird im der LL zugehörigen Leitprojekt „Verkehrsentwicklungsplan“ berücksichtigt.

LL 10: Ökologische Qualitäten entwickeln – natürliche Ressourcen sichern

Vorsorge ist ein zentrales Prinzip des nachhaltigen Wirtschaftens, das unter anderem von feministischen Ökonominen entwickelt wurde. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund scheint gerade bei dieser LL noch Handlungsbedarf zu existieren, was die Darstellung von Zielen und Leitprojekten in der PM angeht. In der Verringerung der Versiegelung (Teilziel 10.1.) kann der Nutzen für verschiedene Anspruchsgruppen noch deutlicher gemacht werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die PM aus der Gender-Perspektive betrachtet auf vergleichsweise hohem Niveau bewegt, so wird bspw. GM als Querschnittsaufgabe in den Zielsetzungen erwähnt, ebenso sind Themen wie Nutzungsmischung und ÖPNV-Erreichbarkeit als durchgehende Prinzipien auch im Sinne der Gleichstellung erkennbar. Die Gender-Analyse hat insgesamt jedoch verdeutlicht, dass bei der Leitlinienformulierung noch konsequenter auf eine genderdifferenzierte Sichtweise und eine Orientierung an Zielgruppen geachtet werden könnte.

4



Zukünftige Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten

Der folgende Untersuchungsteil ergänzt die Evaluierung der PM durch eine zukunftsgerichtete Betrachtung. Es wird überprüft, ob die Themenschwerpunkte und Handlungsleitlinien angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen noch den künftigen Herausforderungen gerecht werden können.

4.1 Methodik und Vorgehen

Das Vorgehen in diesem Untersuchungsteil gliedert sich in folgende Arbeitsschritte:

- Beschreibung von wichtigen, allgemein wirkenden Trends
- Beurteilung der Trends aus Sicht der LH München
- Darstellung von Wechselwirkungen zwischen den Trends
- Ableitung von zentralen Herausforderungen für die LH München
- Schlussfolgerungen zur Zukunftsfähigkeit der PM

Die abgeleiteten Schlussfolgerungen werden anschließend in die Empfehlungen in Kapitel 5.1 integriert. Der Arbeitsprozess war partizipativ angelegt und wurde in zwei Workshopveranstaltungen durchgeführt, die wesentlich zum Ergebnis beigetragen haben. Auf der ersten Veranstaltung wurden die Trends auf ihre Vollständigkeit hin überprüft und bezüglich ihres Einflusses und ihrer Relevanz für München gewichtet, um daraus die spezifischen Herausforderungen für die LH München abzuleiten. Auf der zweiten Veranstaltung, welche mit externen ExpertInnen durchgeführt wurde (vgl. dazu die Anlage A4), stand auf der Basis der identifizierten Herausforderungen die Diskussion über mögliche Zukunftsrichtungen für die Stadtentwicklungsplanung in München im Vordergrund.

4.2 Trends

Gestützt auf eine Literaturrecherche wurden 26 wichtige Trends aus den Themenfeldern „Wirtschaft und Technik“, „Gesellschaft und Demographie“, „Umwelt und Infrastruktur“ sowie „Staat und Politik“ identifiziert (siehe Anhang A2). Zur Einordnung der Trends in den Gesamtkontext gilt es die folgenden methodischen Bemerkungen zu beachten: Die Trends wurden aufgrund der Fortschreibung vergangener Entwicklungen hergeleitet. Trendbrüche, d. h. eine plötzliche Abkehr von sich abzeichnenden Entwicklungen aufgrund einzelner, unvorhersehbarer Ereignisse, wurden aus methodischen Gründen nicht berücksichtigt. Die Trends wurden nicht bezüglich eines präzise bestimmten Zeithorizontes formuliert. Als Fortschreibung existierender Entwicklungen können sie aber für die nächsten rd. 20 Jahre als wahrscheinliche Entwicklungen angesehen werden.

Sie skizzieren generelle Veränderungen und beinhalten keine Aussagen über die politische oder gesellschaftliche Wünschbarkeit der einzelnen Entwicklungen sowie über die politischen Handlungsmöglichkeiten der LH München.

Die Trends beschreiben kein umfassendes Bild der Zukunft, sondern dienen vielmehr als Instrument, um zentrale Herausforderungen für München herzuleiten, kritische Determinanten der Stadtentwicklung zu identifizieren und eine Basis für die Diskussion von Handlungsoptionen zu legen

4.3 Beurteilung der Trends aus der Sicht der LH München

Die Trendbeschreibungen sind allgemein formuliert und zeigen Entwicklungen, wie sie generell für die meisten westeuropäischen Staaten zutreffen. In einem ersten Workshop mit der Arbeitsgruppe (AG) wurden die Trends deshalb bezüglich ihrer Relevanz für München gewichtet und die Mitglieder konnten in einer persönlichen Einschätzung die Wirkungsstärke und Wirkungsrichtung der Trends aus Sicht der LH München beurteilen. Die Zusammenfassung der einzelnen Einschätzungen lässt eine relative Positionierung der Trends auf den beiden Achsen der Wirkungsstärke (horizontal) und der Wirkungsrichtung (vertikal) zu.

Zusammenfassend lassen sich folgende Erkenntnisse hinsichtlich der Trendbeurteilung aus Sicht der LH München ziehen:

- Auf der vertikalen Achse der Wirkungsrichtung konzentrieren sich zahlreiche Trends im mittleren Abschnitt. Angesichts komplexer Wirkungsmuster überrascht es wenig, dass sehr viele Trends gleichzeitig positive und negative Effekte aufweisen. Die meisten Trends sind in zwei Richtungen interpretierbar.
- In wirtschaftlicher Hinsicht kann die LH München von den aktuellen Entwicklungen profitieren. Die vorherrschenden Trends (Tertiärisierung der Wirtschaftsstruktur, zunehmende Bedeutung der Wissensökonomie) unterstützen die wirtschaftliche Entwicklung Münchens in positiver Weise.
- Die Trends mit überwiegend negativen Wirkungen lassen sich in drei thematischen Gruppen fassen. In sozialer Hinsicht sind dies die Veränderungen in der Sozialstruktur und bei der sozialen Sicherheit. Im Umweltbereich werden negative Auswirkungen hinsichtlich der Naturressourcen, des Klimas und des Landschaftsverbrauchs erwartet. Zudem gehen die AG-Mitglieder von negativen Wirkungen aufgrund der Situation des öffentlichen Finanzhaushaltes aus.

- Das Gesamtbild der Trendpunkte lässt in der Tendenz eine abfallende Diagonale erkennen. Dominante Trends werden eher negativer bzw. negativere Trends eher als dominant beurteilt. Dies lässt, zumindest in der Beurteilung der AG, auf eine skeptische Einschätzung über die künftige Entwicklung schließen.

Im Rahmen des zweiten Workshops konnten die eingeladenen externen ExpertInnen (s. Anhang A4) ihre persönlichen Einschätzungen zur Beurteilung der Trends formulieren und auf Trends hinweisen, in denen sie nicht mit den Einschätzungen der AG übereinstimmen. In der grundlegenden Orientierung erachteten die ExpertInnen das Gesamtbild als plausibel, sahen jedoch in den folgenden Themen die größten Differenzen:

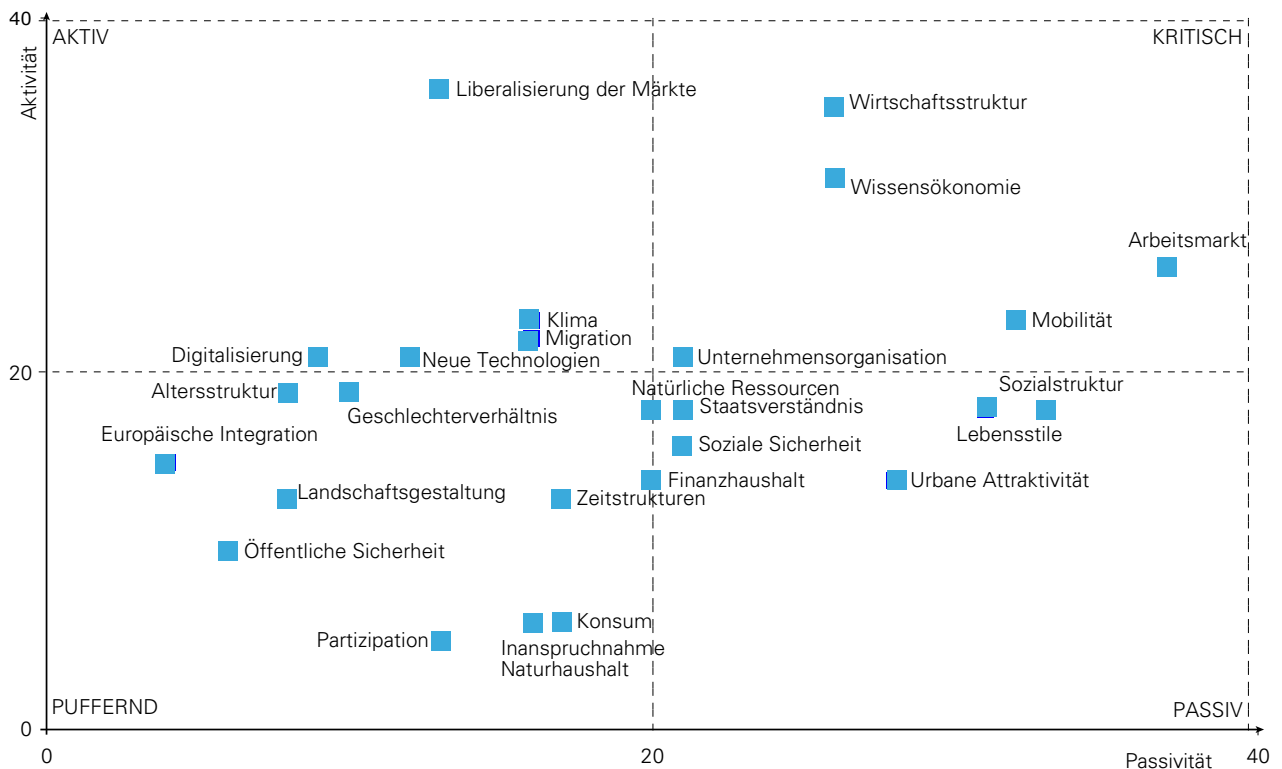
- Viele wiesen auf die hohe Bedeutung der Partizipation hin, die in der Beurteilung der AG nicht zum Ausdruck kommt. Die BürgerInnenbeteiligung ist ein wichtiges Element und ein zentraler Schritt hin zu einer breit abgestützten Stadtentwicklung.
- Die Liberalisierung der Märkte wurde von den ExpertInnen in der Tendenz positiver beurteilt. Die Öffnung neuer Märkte bietet aus Sicht der Wirtschaft neue Chancen und Möglichkeiten und das Potenzial Münchens wurde als ausreichend stark eingeschätzt, um dem steigenden Konkurrenzdruck gewachsen zu sein.
- Die Migration wird die Entwicklung der LH München in den nächsten Jahren stärker prägen, als dies in Abbildung 10 zum Ausdruck kommt. München bleibt ein Zuwanderungsraum. Dies ist, abhängig auch von der Qualifikationsstruktur der ImmigrantInnen, mit Chancen und Risiken verbunden.
- Die Bedeutung der Altersstruktur für die Stadtentwicklung wird unterschätzt. Veränderungen in der demographischen Struktur laufen sehr langfristig und eher schleichend ab und beeinflussen sehr viele stadtentwicklungsrelevante Felder.
- Die Mobilität wird nach Ansicht verschiedener ExpertInnen bedeutsamer werden. Bei steigendem Mobilitätsbedarf wird sich das Angebot angesichts der globalen Klima- und Energieproblematik zwangsläufig verändern müssen.

4.4 Wechselwirkungen

Die isolierte Betrachtung einzelner Trends würde zu kurz greifen und wesentliche Wechselwirkungen vernachlässigen. In einem so komplexen System wie der Stadtentwicklung stehen die einzelnen Themen vielmehr in einem wechselseitigen Verhältnis. Es etablieren sich Kreisläufe mit negativen und positiven Rückkopplungen. Im Folgenden werden diese Wechselwirkungen in vereinfachter Form aufgearbeitet. Grundlage hierzu bietet die Anwendung des „Papiercomputer“, einer Methode, die von Frederic Vester entwickelt wurde und auf dem Gedanken des Systemansatzes basiert. Die Rolle eines Elements erschliesst sich nur aufgrund seiner Interdependenzen mit den weiteren Elementen. Um diese Rolle beschreiben zu können werden paarweise alle gegenseitigen Wirkungen systematisch abgefragt: Wie stark beeinflusst Trend 1 den Trend 2, den Trend 3 usw. und vice versa.

Die Wirkungen der Veränderung einer Variablen werden in eine Matrix eingetragen. Die Beurteilung erfolgt über die Werte 0 (kein Einfluss), 1 (geringer Einfluss), 2 (mittlerer Einfluss), 3 (starker Einfluss). Die Darstellung der Einflussmatrix findet sich im Anhang A3. Die Summe der aktiven Beeinflussung (Aktivsumme) sowie der passiven Beeinflussbarkeit (Passivsumme) der einzelnen Trends ist in Abbildung 10 ersichtlich.

Abbildung 10: Charakterisierung der Zukunftstrends für München



Die Beurteilung der Wechselwirkungen beruht auf relativ groben Abwägungen. Sie alleine erlaubt noch keine vertiefte Analyse, gibt aber einen guten Überblick über die Zusammenhänge zwischen den Elementen. Aufgrund der Position der verschiedenen Trends bezüglich ihrer Aktivität und Passivität kann eine Charakterisierung hinsichtlich ihrer Rolle im Gesamtsystem vorgenommen werden.

- **Aktive** Trends beeinflussen andere Trends stark, werden von anderen Trends aber nur geringfügig beeinflusst
- **Kritische** Trends werden stark von anderen Trends beeinflusst und beeinflussen andere Trends stark
- **Reaktive** Elemente werden von anderen Trends stark beeinflusst, beeinflussen andere Trends aber nur geringfügig
- **Puffernde** Trends beeinflussen andere Trends nur geringfügig, werden von anderen Trends nur geringfügig beeinflusst

Die Wechselwirkungen sind ebenfalls relevant im Hinblick auf politische Interventionen. Ohne grundlegende Kenntnisse der systemischen Zusammenhänge geraten isolierte Massnahmen schnell „ausser Kontrolle“ und zeigen nicht-intendierte Auswirkungen in anderen Politikfeldern. Aktive Variablen (z. B. die Liberalisierung der Märkte) sind die eigentlichen Schalthebel des Systems, lassen sich jedoch direkt nur wenig beeinflussen. Die kritischen Elemente können als Katalysator und Beschleuniger von Prozessen wirken. Die passiven Variablen können dank ihrer hohen

Passivität als Indikatoren für Veränderungen wirken. Die puffernden Variablen wiederum wirken als Stabilisatoren des Systems. Aufgrund ihrer relativen Isolierung zeigen politische Eingriffe nur wenige „Nebenwirkungen“.

4.5 Zentrale Herausforderungen für München

Anhand der horizontalen Achse in Abbildung 10 können die dominanten Trends für die künftige Entwicklung der LH München identifiziert werden. Drei Trends heben sich in ihrer Wirkungsstärke deutlich ab: die Sozialstruktur, die Liberalisierung der Märkte und die Wissensökonomie. Ebenfalls von hoher Bedeutung ist die Entwicklung des Finanzhaushaltes. Daneben ist mit der Inanspruchnahme des Naturhaushaltes, dem Klima, dem Flächenverbrauch und den natürlichen Ressourcen eine Gruppe von Umwelttrends zu erkennen, welche insbesondere in ihrer Summe die LH München vor große Herausforderungen stellen werden. In den genannten Themenfeldern liegen die hauptsächlichsten Herausforderungen für München, wie sie bereits heute ersichtlich sind und künftig noch stärker auf die Stadtentwicklung einwirken dürften.

Die Entwicklungen in der Sozialstruktur stellen die LH München vor die Herausforderung, aktiv einer sozial segregierten Gesellschaft entgegen zu wirken. Die weitere Öffnung der Einkommensschere könnte zu einer verstärkten Polarisierung und zu einer Verfestigung des sozialen Gefälles führen.

Die Liberalisierung der Märkte ist für die LH München ein Risiko und eine Chance zu gleichen Teilen. Marktdruck und Marktchancen gehen Hand in Hand.

Mit der wachsenden Bedeutung der Wissensökonomie wird der Faktor Wissen auf verschiedenen Ebenen zur „Schicksalsfrage“. München als Hochschul- und Forschungsstandort steht in einem nationalen und internationalen Standortwettbewerb. Die Stadt steht vor der Aufgabe Wissensinfrastrukturen bereitzustellen und diese zu vernetzen („Wissenscluster“). Die Unternehmen sind im Innovationswettbewerb gezwungen, Wissen zu produzieren, zu verarbeiten und umzusetzen. Für die BürgerInnen stellt Bildung die Basis dar, die in zunehmendem Masse die individuellen Lebenschancen bestimmt.

Der Natur- und Ressourcenverbrauch darf nicht dazu führen, dass die heutige Gesellschaft auf Kosten der nächsten Generationen lebt. Notwendig ist eine Entkopplung von Wachstum und Ressourceneinsatz. Für München wird es darum gehen, die Anstrengungen in Bezug auf eine nachhaltige Flächenentwicklung mit einer gezielten Innenentwicklung fortzuführen.

Nicht nur bei der Umwelt, sondern auch bei den Finanzen wird man beachten müssen, die Handlungsspielräume künftiger Generationen nicht zu stark einzuschränken. Die kommunale Verschuldung erfordert einen selektiven und konzentrierten Mitteleinsatz und eine finanzpolitische Priorisierung.

Im folgenden Kapitel werden diese zentralen Herausforderungen mit der inhaltlichen Ausrichtung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN verknüpft.

4.6 Schlussfolgerungen zur Zukunftsfähigkeit der PM

Wie gut ist die PM in ihrer heutigen Form auch für die zentralen Herausforderungen der Zukunft gerüstet? Hierzu werden zwei Punkte näher analysiert: das Gesamtbild der Herausforderungen für die Stadtentwicklungspolitik sowie die Berücksichtigung der zukunftsrelevanten Themen in der heutigen Fassung der PM.

Integrierte Stadtentwicklungspolitik für die Zukunft

In den vorangegangenen Kapiteln wurden vielfältige Herausforderungen in den verschiedensten Themenfeldern skizziert. Zugleich wurde klar ersichtlich, dass die einzelnen Entwicklungen auf vielfältige Art miteinander verknüpft sind. Dieser Komplexität muss auch eine zukunftsfähige Stadtentwicklungspolitik gerecht werden können. Die PM nimmt mit ihrer thematischen Breite und der strategischen Zugangsweise die hohen Anforderungen auf und erscheint in diesem Kontext als geeignetes Instrument, um die bestehenden Anstrengungen in den verschiedenen Handlungsfeldern der Stadtentwicklung im Planungsprozess besser aufeinander abzustimmen.

Betrachtet man die zentralen Herausforderungen im vorangehenden Kapitel, so lassen sich drei Zielrichtungen einer

umfassenden Stadtentwicklungspolitik ableiten: **wirtschaftliche Prosperität, sozialer Zusammenhalt und ökologische Stabilität**. In München besteht ein breit abgestützter gesellschaftlicher und politischer Konsens darüber, dass diese drei Felder in einem funktionierenden Zusammenspiel die Basis für eine funktionsfähige Stadt bilden müssen. Dieser Gleichgewichtsgedanke kommt auch in der bisherigen PM zum Ausdruck und die gezielte Pflege des Ausgleichs wird auch künftig erforderlich sein.

Die inhaltlichen Handlungsfelder sind in einen größeren Rahmen eingebettet, den es bei der Weiterentwicklung der PM zu berücksichtigen und zu integrieren gilt. Zum einen gibt der kommunale Finanzhaushalt die finanzpolitischen Leitplanken vor. Darüber hinaus ergeben sich durch die Ausgestaltung der Entscheidungsmechanismen in der Stadtplanung weitere Herausforderungen. Eine zukunftsfähige Stadt ist auf eine engagierte Stadtgesellschaft angewiesen. Mit geeigneten Formen der Beteiligung und der Konsensfindung ist die Funktionsfähigkeit der Zivilgesellschaft zu stärken.

Berücksichtigung der zukunftsrelevanten Themen in der PERSPEKTIVE MÜNCHEN

Die PM stellt in ihrer heutigen Fassung in einem einleitenden Teil zehn bedeutende Herausforderungen für die Stadtentwicklung dar: Europäische Integration, Wirtschaftlicher Strukturwandel, Wissen als Standortfaktor, Demographischer Wandel, Sozialer Zusammenhalt, Migration und Integration, Qualifizierte Innenentwicklung, Stadtverträgliche Mobilität, Regionale Kooperation sowie Ökologische Entwicklung.

Die zentralen Themen, wie sie aus der Beurteilung der Zukunftstrends resultierten, werden in der Beschreibung der Herausforderungen aufgegriffen. Die thematische Abdeckung ist weitestgehend gegeben und Ergänzungen höchstens in Teilaspekten der einzelnen Themen zu prüfen. Der Bezug zur spezifischen Situation Münchens wird in den Herausforderungen klar herausgearbeitet, indem mit Zahlen und Fakten auf die Situation Münchens eingegangen wird. Als zweiter Punkt ist zu prüfen, inwieweit sich die Trends in den Themen und Zielen der einzelnen Leitlinien widerspiegeln. Dazu werden die einzelnen Leitlinien den Trends thematisch zugeordnet. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die zentralen Herausforderungen in den Leitlinien der PM aufgegriffen werden. Wesentliche Lücken sind nicht vorhanden.

In jedem der vier Oberthemen „Gesellschaft und Demographie“, „Wirtschaft und Technik“, „Umwelt und Infrastruktur“ und „Staat und Politik“ zeigen sich bezüglich der Zukunftstrends Besonderheiten, welche es bei der Weiterentwicklung der PM zu beachten gilt. Einzelne Trends liegen eindeutig außerhalb des Kompetenzbereichs einer Kommune, andere Trends sind als Querschnittsthemen in die PM integriert. Die Hinweise zur inhaltlichen Weiterentwicklung sind in Kapitel 5.1. zusammengefasst.

5



Handlungsempfehlungen

Die Stadtentwicklungskonzeption PM verknüpft baulich-räumliche Themen mit sozio-ökonomischen Fragen und stellt damit eine integrierte Stadtentwicklungskonzeption dar, wie sie nur in wenigen anderen Städten in dieser Breite und Qualität anzutreffen ist. Die abgedeckte Themenbreite ist Spiegelbild des umfassenden Verständnisses von Stadtentwicklung in der LH München. Die prozessual angelegte Strategie, die flexibel auf sich ändernde Verhältnisse ausgerichtet wird, ist zukunftsweisend im Kontext sich ständig ändernder Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen für die Stadtentwicklung. Mit der Definition von Projekten, die die Zielerreichung in den Handlungsfeldern der PM unterstützen, wurde eine geschickte Kombination von strategischer und projektorientierter Planung gewählt. Unter dem stabilen Dach der Zielformulierung der PM kann mit Projekten, Handlungskonzepten und -programmen auf einzelne Herausforderungen oder aktuelle Themen eingegangen werden.

Die EvaluatorInnen erachten insgesamt die Inhalte und das Instrument PM, welche als Abkehr von den traditionellen Stadtentwicklungsplänen konzipiert wurde, als geeignet, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Die Ergebnisse der Evaluation haben dennoch einzelne Schwachstellen aufgezeigt, in denen ein Handlungsbedarf auszumachen ist. Die Empfehlungen gliedern sich in die folgenden Themenfelder:

- Inhaltliche Fortschreibungsnotwendigkeit der PM
- Strukturelle Fortschreibungsnotwendigkeit der PM und der einzelnen Leitlinien
- Ausgestaltung eines zukünftigen indikatorengestützten Berichtssystems
- Einbettung der PM in Strukturen und Prozesse der LH München
- Verknüpfung der PM mit dem gesamtstädtischen Zielsystem

5.1 Inhaltliche Fortschreibungsnotwendigkeit

Übergeordnete thematische Ausrichtung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN am Leitbild einer „Stadt im Gleichgewicht“

Handlungsempfehlung 1: Der Erhalt der hohen sozialen Kohäsion und einer hohen Umweltqualität im Kontext der voranschreitenden Tertiärisierung einer prosperierenden Wirtschaft ist eine bestehende und künftige Herausforderung. Aus Sicht der EvaluatorInnen ist dieser Themenkomplex für die Ausrichtung der PM auf die nächsten Jahrzehnte zentral. Der Schwerpunkt muss auf der Weiterentwicklung der planerischen Instrumente des Ausgleichs und der Analyse der Wirkungszusammenhänge zwischen sozialer Kohäsion, Umweltqualität und wirtschaftlicher Prosperität liegen.

Anpassung der inhaltlichen Ausrichtung der Leitlinien aufgrund der Analyse von Zukunftstrends (vgl. dazu Kapitel 4)

Handlungsempfehlung 2: Die PM ist inhaltlich bereits in der heutigen Form stark in der Zukunft verankert. Sie greift zahlreiche sich abzeichnende Trends auf und formuliert Zielsetzungen in den entsprechenden Leitlinien. Für die Themenfelder „Veränderung der Unternehmenswelt“ und „Individualisierung der Lebensstile“ sollten die Auswirkungen auf die Stadtentwicklung und die lokalen Steuerungsmöglichkeiten vertieft analysiert werden. Die Zielsetzungen der Leitlinien könnten noch stärker auf die Veränderung der Altersstruktur sowie die Klima- und Ressourcenbeanspruchung ausgerichtet werden. Eine Zielsetzung bezüglich der Verhinderung von Armut und sozialer Ausgrenzung ist zu prüfen.

Mit dem veränderten Staatsverständnis und einem Bedeutungsgewinn partizipativer Instrumente werden sich auch die Handlungsmechanismen in den Planungsprozessen anpassen müssen. Zudem kommt der Erschließung neuer Finanzierungsquellen, namentlich über PPPs, in München eine hohe Bedeutung zu. Für beide dieser prozessualen Elemente sind in der PM strategische, langfristig orientierte Aussagen zu prüfen.

Anpassung der inhaltlichen Ausrichtung der Leitlinien aufgrund der Analyse der heutigen Zielformulierung

Handlungsempfehlung 3: Aus heutiger Sicht haben die Leitlinien von 1998 sowie die LL Ökologie nach wie vor Gültigkeit. Die Aussagen zur Innenentwicklung und zur Stadtgestalt können noch verstärkt auf die spezifische Münchner Situation ausgerichtet werden. Die LL 3 zum sozialen Frieden weist mit Ausnahme des Ziels zur Wohnraumversorgung deutliche Redundanzen zu anderen, nachträglich hinzugefügten Leitlinien auf und ist daher in ihrer heutigen Form nicht mehr sinnvoll.

Bei mehreren Leitlinien ist eine stärkere Adressierung unterschiedlicher Zielgruppen wünschenswert. Das Thema Finanzhaushalt kann neu, allerdings nur mit langfristiger Perspektive, in die PM aufgenommen werden.

Anpassung der inhaltlichen Ausrichtung der Leitlinien aufgrund der Analyse der Zielerreichung

Handlungsempfehlung 4: Aus der Zielerreichungsüberprüfung entsteht kein Bedarf für die inhaltliche Anpassung der Zielsetzungen der einzelnen Leitlinien. Die Zielerreichung muss über Projekte und Programme gesteuert werden und nicht über eine Anpassung der Leitlinien. Neue Projekte (nicht zwingend Leitprojekte) sollten Bezug nehmen auf diejenigen Handlungsfelder, bei denen eine noch unzureichende Zielerreichung und damit Handlungsbedarf besteht.

Leitprojekte: Weiterführung der bisherigen Leitprojekte und Definition von neuen Leitprojekten

Handlungsempfehlung 5: Bei den Projekten, bei denen die Ziele bisher nur teilweise erreicht wurden, sollten die Anstrengungen zur Zielerreichung in der weiteren Projektarbeit intensiviert werden.

Es besteht geringer Handlungsbedarf zur Definition neuer Leitprojekte. Für die LL 6 „Stadtgestalt“ sollte ein Projekt konzipiert werden, dass der komplexen Thematik der LL besser gerecht wird und aufzeigt, wie die Ziele der LL umgesetzt werden können.

5.2 Strukturelle Fortschreibungsnotwendigkeit der PERSPEKTIVE MÜNCHEN

5.2.1 Fortschreibung der übergeordneten Struktur der PERSPEKTIVE MÜNCHEN

Anzahl Leitlinien und Themenabdeckung

Handlungsempfehlung 6: Die Inhalte und damit verbunden die Aufteilung in einzelne Leitlinien sollten periodisch in ihrer Gesamtheit in einer Strategieüberprüfung definiert werden.

Strukturierung der Leitlinien

Handlungsempfehlung 7: Für die Weiterentwicklung der PM ist eine Strukturierung in zwei Leitlinienebenen zu prüfen. In einer ersten Ebene werden die strategischen Aussagen zur Stadtentwicklung in wenigen Leitlinien festgehalten. In einer zweiten Ebene werden die strategischen Leitlinien in fachbezogenen Leitlinien konkretisiert. Sie können somit verstärkt für das tägliche Verwaltungshandeln und als Zwischenschritt zu konkreten Handlungsprogrammen, Projekten und Handlungszielen der einzelnen Referate verwendet werden.

Integration der Leitlinien der PERSPEKTIVE MÜNCHEN

Handlungsempfehlung 8: Auf eine starke Verbindung aller Themen der PM ist auch zukünftig zu achten. In jeder Leitlinie sollten die wichtigsten Bezugspunkte und Querverbindungen zu den Themen der anderen Leitlinien aufgezeigt werden. Mögliche Zielkonflikte zwischen einzelnen Zielaussagen sind darzulegen.

Räumliche Maßstabsebenen Stadt, Region und Stadtteil

Handlungsempfehlung 9: Der kontinuierliche Zusammenhang zwischen den räumlichen Maßstabsebenen Region, Stadt und Stadtteil ist herauszuarbeiten. Die beiden Themen ‚regionale Kooperation‘ und ‚Stadtteilentwicklung‘ sollten als Querschnittsfunktionen gestärkt werden, die zentralen Zielsetzungen der anderen Leitlinien zusammenfassen und in den jeweiligen räumlichen Kontext stellen.

5.2.2 Fortschreibung der Struktur der einzelnen Leitlinien

Die folgenden beiden Abschnitte befassen sich mit der Struktur einer einzelnen Leitlinie und der möglichen Einführung von Zielwerten.

Leitlinienstruktur



Handlungsempfehlung 10: Die Leitlinien sollen sich zukünftig noch stärker an einer einheitlichen Struktur orientieren und strategische Ziele benennen. Darüber hinaus soll in den Leitlinien auf operative Ziele verwiesen werden.

Einführung von Zielwerten

Handlungsempfehlung 11: Die EvaluatorInnen empfehlen auf eine Einführung von Zielwerten zu verzichten. Falls die PM mit dem Neuen Steuerungsmodell enger verzahnt wird, könnte eine höhere Verbindlichkeit über klare Zielvorgaben im NSM erreicht werden.

5.2.3 Fortschreibung der Struktur der Leitprojekte

Handlungsempfehlung 12: Die Leitprojekte konnten bisher exemplarisch aufzeigen, wie die Leitlinien umgesetzt werden können. Leitprojekte könnten künftig systematisch darauf ausgerichtet werden, mit diesen Projekten neuen Themen Impulse zu verleihen, Veränderungen bei herausfordernden Themen zu initiieren und das Interesse der Öffentlichkeit für Stadtentwicklungsprozesse zu wecken.

5.3. Indikatoren gestütztes Berichtssystem und Datenmanagement für die künftige Evaluierung

Handlungsempfehlung 13: Eine Evaluierung der PM kann auch künftig nicht auf einer rein quantitativen Analyse basieren. Das mit dieser Evaluierung vorgelegte Indikatorenset kann für eine künftige Evaluierung wieder genutzt und muss mit qualitativen Analysen ergänzt werden. Beim Datenmanagement besteht noch Handlungsbedarf im Hinblick auf eine einheitlichere Verwaltung und eine raschere Verfügbarkeit von Daten.

5.4 Einbettung der PM in Strukturen und Prozesse der LH München

Die PM hält fest (LHM, 2005a, S. 8): „Die PM ist ein erstmals 1998 vom Stadtrat beschlossenes strategisches, handlungsorientiertes Stadtentwicklungskonzept.“ Die angesprochene Handlungsorientierung verdeutlicht den Anspruch an eine reale Veränderung der Stadtentwicklung durch die mit der PM beschlossenen Leitlinien und Leitprojekte.

Die Analyse im Rahmen des Evaluierungsvorhabens hat verdeutlicht, dass die PM nach außen bedeutende Funktionen übernimmt. Sie dient der Dokumentation des Verwaltungshandelns für eine breitere Öffentlichkeit, ist eine Grundlage für die Zusammenarbeit mit ImmobilienentwicklerInnen, für das Wettbewerbswesen und in der regionalen Kooperation. Die Analyse hat auch aufgezeigt, dass die PM innerhalb der Verwaltung bei der Formulierung von Stadtrats- und Referatszielen sowie bei der Konzeption von Projekten berücksichtigt wird, wenn auch wenig systematisch.

Aus der Analyse ging auch hervor, dass die PM als zukunftsgerichtetes Instrument der Stadtentwicklung anzusehen ist. Sie beinhaltet eine Querschnittsorientierung über alle relevanten Bereiche der Stadtentwicklung und nimmt damit eine zentrale integrierende Funktion in der Stadtverwaltung wahr. Gleichzeitig ist das Instrument prozessual angelegt und bietet genügend Spielräume und Flexibilitäten, um auf veränderte Bedingungen einzugehen. Gerade im Vergleich zu den früheren Stadtentwicklungsplänen mit sehr umfangreichen Zielsystemen hat man mit der PM ein Instrument geschaffen, das den veränderten Rahmenbedingungen in der Stadtentwicklung gerecht wird und die AkteurInnen außerhalb des Referates für Stadtplanung und Bauordnung viel stärker in die Verantwortung nimmt.

Die hauptsächlichen Herausforderungen für die Umsetzung der PM bestehen in der zweckmäßigen Integration der PM in die Strukturen und Prozesse der Stadtverwaltung der LH München. Um dem hohen Anspruchsniveau bezüglich der Zielsetzungen, der Breite der intendierten Wirkungen und der Öffentlichkeitsbeteiligung noch besser gerecht zu werden, sind vier Handlungsfelder prioritär:

- Stärkung der Bedeutung der PM in allen Referaten
- Intensivierte Zusammenarbeit zwischen den Referaten
- Überprüfung der PM -Konformität einzelner Projekte
- Weiterentwicklung der Öffentlichkeitsbeteiligung und Kommunikation

5.4.1 Stärkung der Bedeutung der PM in allen Referaten

Handlungsempfehlung 14: Die Identifikation mit dem Instrument PM und den Inhalten muss in allen Referaten gestärkt werden. Zu diesem Zweck soll die Fortschreibung der PM unter gleichberechtigten Partnern in einer referats- und hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppe erfolgen. Das formal zuständige Referat für Stadtplanung und Bauordnung kann dabei die Leitungsfunktion und das Prozessmanagement übernehmen.

5.4.2 Intensivierte Zusammenarbeit und Qualitätssicherung

Handlungsempfehlung 15: Die PM wird verstärkt in einem Arbeitsprozess gleichberechtigter Partner weiterentwickelt. Das für die PM inhaltlich und organisatorisch zuständige Referat für Stadtplanung und Bauordnung übernimmt das Prozessmanagement und die abschließende Qualitätssicherung in Abstimmung mit verwaltungsinternen SpezialistInnen, bspw. zum Gender Mainstreaming.

Handlungsempfehlung 16: In regelmäßigen „Rückkopplungsrunden“ wird über die Umsetzungsfähigkeit der PM -Ziele in konkreten Projekten berichtet und die PM auf dieser Grundlage weiterentwickelt. Dies kann in einer Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung der PM geschehen.

5.4.3 Überprüfung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN-Konformität einzelner Projekte

Handlungsempfehlung 17: Einzelne, für die Stadtentwicklung besonders bedeutsame Projekte sollen in ihrer inhaltlichen Ausrichtung mittels einer Zielkonformitätsprüfung beurteilt werden. Diese kann als einfache Checkliste ausgestaltet werden, die aufzeigt, zu welchen Zielen das Projekt in welchem Ausmaß zielgerichtete oder zielgegenreifere Wirkungen entfaltet.

5.4.4 Weiterentwicklung der Öffentlichkeitsbeteiligung und Kommunikation

Handlungsempfehlung 18: Für die Weiterentwicklung und Umsetzung der PM soll ein externer Fachbeirat aus ExpertInnen aller beteiligten Fachdisziplinen eingerichtet werden. Die breitere Öffentlichkeit soll wie bisher über Informationsveranstaltungen und vorwiegend projektorientierte Beteiligungsverfahren angesprochen werden. In diesen Verfahren ist Wert zu legen auf eine zielgruppengerechte Genderdifferenzierung. Die bisherigen Erfahrungen des Agenda-Prozesses sind auszuwerten und zu nutzen.

Handlungsempfehlung 19: In der Kommunikation mit den Medien ist auf eine konsequente Verbindung zwischen einzelnen Projekten und der PM zu achten.

5.5 Optimierte Einbettung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN in das gesamtstädtische Zielsystem

Berücksichtigung bei der Formulierung von Referats- und Handlungszielen

Handlungsempfehlung 20: Die referatsübergreifende AG zeigt in einer einfachen Berichterstattung auf, wie die Ziele der PM in der Formulierung der Referats- und Handlungsziele berücksichtigt werden. Falls eine Leitlinien-Struktur von Leitlinien mit übergeordneter, strategischer Orientierung und fachbezogenen Leitlinien eingeführt wird, können die fachbezogenen Leitlinien zur stärkeren Verbindung der PM mit dem gesamtstädtischen Zielsystem genutzt werden.

Überlappungen und Abgrenzungen zu anderen Zielsystemen

Handlungsempfehlung 21: Es ist zu prüfen, ob alle strategischen Zielsysteme mit Außenorientierung ohne wesentlichen Verlust ihrer Wirkung zusammengeführt werden können. Die Zielsysteme mit Außenorientierung sind von Strategien mit Innenorientierung klar abzugrenzen.

5.6 Fazit: Die Weiterentwicklung der PERSPEKTIVE MÜNCHEN

Aufgrund der Evaluation kann das positive Fazit gezogen werden, dass die PM in ihrer aktuellen Gestalt und mit ihrer Zielformulierung die heutigen und künftigen Herausforderungen weitgehend abdeckt. Die PM soll dennoch inhaltlich weiterentwickelt werden. Die Steigerung der Wirksamkeit der PM kann insbesondere durch eine bessere Integration in die Strukturen und Prozesse der LH München erfolgen. Entlang der drei Ebenen Strategie, Strukturen und Zusammenarbeitskultur werden im Folgenden die von den EvaluatorInnen abgegebenen Handlungsempfehlungen zusammengefasst.

Die Stadtentwicklungskonzeption muss auf der strategischen Ebene Aussagen zur „Stadt im Gleichgewicht“ machen. Die PM soll in übergeordneten Leitlinien ausführen, welches die strategischen Zielsetzungen der Landeshauptstadt bezüglich der wirtschaftlichen Prosperität, der sozialen Kohäsion und der ökologischen Stabilität sind und welche Wechselwirkungen zwischen diesen Feldern bestehen. Ein weiteres strategisches Handlungsfeld identifizieren die EvaluatorInnen in der Stadtmorphologie, welche sich nicht zu einem der drei skizzierten Handlungsfelder zuordnen lässt und zu welcher auf der übergeordneten Ebene strategische Aussagen notwendig sind. Die strategischen Aussagen können übersetzt werden in fachbezogene Leitlinien, die in einzelnen Feldern, bspw. in der Bildung, Kultur oder Gesundheit, die Aussagen der ersten Ebene konkretisieren. Dabei ist darauf zu achten, dass die heutige inhaltliche Integration der Strategie weiter bestehen bleibt. Gender Mainstreaming kann als Querschnittsfunktion gestärkt werden, in dem Formulierungen in den Leitlinien noch stärker auf einzelne Zielgruppen ausgerichtet werden.

Bezüglich der künftigen Struktur der PM wird damit deutlich, dass die Stadtentwicklungskonzeption einerseits aus wenigen übergeordneten Leitlinien mit strategischen Aussagen, andererseits aus fachbezogenen Leitlinien bestehen soll. Diese Struktur könnte die Verbindung zum gesamtstädtischen Zielsystem stärken. Des Weiteren sollte eine Fortschreibung der PM nach Möglichkeit weitere existierende Zielsysteme, insbesondere die Nachhaltigkeitsziele des Stadtrates, in die PM integrieren. Handlungsbedarf besteht auch bezüglich der räumlichen Massstabsebenen: Die Ebenen Stadtteil und Region können weiter gestärkt werden. Zu allen inhaltlichen Aussagen auf der übergeordneten strategischen Ebene können soweit möglich und sinnvoll die regionalen und stadtteilbezogenen Komponenten herausgearbeitet werden. Die Beurteilung der Leitprojekte hat gezeigt, dass sie ihre vorgesehene Funktion

erfüllt haben. Künftig könnten die Leitprojekte systematisch darauf ausgerichtet werden, dass sie Impulse in neuen Themenfeldern generieren. Darüber hinaus könnten die Leitprojekte Veränderungen bei herausfordernden Themenfeldern initiieren und das Interesse der Öffentlichkeit für Stadtentwicklungsprozesse wecken.

Die PM soll in einem Arbeits- und Lernprozess gleichberechtigter Partner weiterentwickelt werden. Eine referatsübergreifende AG zur Weiterentwicklung und Umsetzung der PM sollte sich mit der inhaltlichen und strukturellen Weiterentwicklung der Stadtentwicklungskonzeption befassen. Die EvaluatorInnen empfehlen weiter, die Leitlinien in ihrer Gesamtheit im Rahmen einer periodischen Strategieüberprüfung zu evaluieren. Die AG könnte sich darüber hinaus mit der Zielkonformität einzelner Projekte, mit der Frage der Berücksichtigung der PM in Referats- und Handlungszielen und der Umsetzungsfähigkeit der PM auf der Projektebene befassen. Das für die PM inhaltlich und organisatorisch zuständige Referat für Stadtplanung und Bauordnung würde das Prozessmanagement und die abschließende Qualitätssicherung in Abstimmung mit verwaltungsinternen SpezialistInnen übernehmen. Über die Einrichtung eines externen Fachbeirates sollten die Inhalte und die damit verbundenen Aktivitäten mit externen AkteurInnen gespiegelt werden.

A1 Beurteilung der Zielerreichung der Leitlinien: Grundlagen und Vorgehen

Die Bewertungen auf Ebene der einzelnen Teilziele kommen aus folgenden Elementen zu Stande:

Einschätzungen in den Gruppengesprächen als Grundlage:

- Den GesprächspartnerInnen der Stadtverwaltung wurde im Rahmen der Gruppengespräche zu den einzelnen Leitlinien ein Einschätzungsschema vorgelegt. Hier konnte auf der Ebene der Teilziele der Grad der Zielerreichung und die Entwicklung beurteilt werden. Bzgl. Grad der Zielerreichung wurden die Stufen „ungenügend“, „zufrieden stellend“ und „gut“ unterschieden, bzgl. der Entwicklungsrichtung „zielgerichtet“ (im Sinne der PM), „zielneutral“ oder „zielgegenläufig“ (entgegen der Zielsetzungen der PM). Das Resultat aus unterschiedlichen Äußerungen wurde jeweils als gerundeter Mittelwert errechnet

Modifizierung der Beurteilung bei einzelnen Zielsetzungen durch die EvaluatorInnen, auf der Basis von folgenden Elementen:

- Qualitative Erkenntnisse aus Interviews mit verwaltungsinternen und -externen GesprächspartnerInnen sowie aus Berichten, Beschlüssen etc.
- Quantitativen Auswertungen zu einzelnen Indikatoren: Es wurden Daten der LH München und bei einzelnen Indikatoren Benchmarking-Daten des Urban Audit beigezogen (www.urbanaudit.org).
- Einschätzung der Arbeitsgruppe (AG): Am 10.01.2006 wurde in einem Workshop mit der AG ein Zwischenresultat der Beurteilung der Leitlinien diskutiert. Die AG hat dem Resultat der EvaluatorInnen weitgehend zugestimmt.

Unter Betrachtung dieser Informationsquellen wurden die Beurteilungen von Teilzielen, welche in den Gruppengesprächen erfolgt sind, geändert:

Ziel 1.7: „Weiterentwicklung standort-begünstigender Fördermodelle (PPP): Das Resultat aus der Beurteilung der Zielerreichung im Gruppengespräch war ‚ungenügend‘ und die Entwicklung ‚zielgegenläufig‘. Diese Beurteilung ist aus Sicht der EvaluatorInnen nicht nachvollziehbar. Mit dem Instrument SoBoN hat München ein Instrument geschaffen, welches auch im Sinne der standortbegünstigenden Fördermodelle eine große Wirkung hat (siehe Ausführungen unter Ziel 1.7) Die Beurteilung wurde in ‚zufrieden stellend‘ und ‚zielgerichtet‘ geändert.

Ziel 3.2: „Integration von ausländischen Mitbürgerinnen, insbesondere Kinder und Jugendliche“: Das Resultat aus dem Gruppengespräch war ‚ungenügend‘ und die Entwicklung ‚zielgegenläufig‘. Diese Beurteilung wurde aufgrund der Analyse der Indikatoren und unter Betrachtung der positiven Einschätzung zur Entwicklung des Zusammenlebens von Deutschen und AusländerInnen auf ‚zielneutral‘ korrigiert (LHM, 2005j). Aufgrund der nach wie vor sehr großen Unterschiede zwischen AusländerInnen und Deutschen bei Bildungsniveau und Beschäftigung

besteht trotz der zielführenden Integrationspolitik nach wie vor Handlungsbedarf.

Ziel 3.5: „Dezentralisierung des Bildungssystems und Stärkung der einzelnen Bildungseinrichtungen, Entwicklung lebenslanges Lernen“: Das Resultat aus dem Gruppengespräch war ‚zufrieden stellend‘. Diese Beurteilung wurde aufgrund der Analyse unter Betrachtung der positiven Einschätzung zur Versorgung mit Bildungsangeboten auf ‚gut‘ korrigiert (LHM; 2005j).

Ziel 4.1: „Ressourcenverbrauch bündeln mit integrierten Stadtteilkonzepten in Gebieten mit hohem sozialräumlichen Handlungsbedarf mit Kindern“: Das Resultat aus dem Gruppengespräch war ‚ungenügend‘ und die Entwicklung ‚zielgerichtet‘ für Stadtteile, die nicht vom Programm Soziale Stadt profitieren konnten. Die Analyse hat verdeutlicht, dass auch in anderen Stadtteilen, bspw. Hadern, erste Erfolge auf eine zielgerichtete Entwicklung hindeuten. Die Bewertung wurde daher in ‚zielgerichtet‘ und ‚ungenügend bis zufrieden stellend‘ geändert.

Ziel 4.3: „Regionalisierung sozialer Arbeit“: Das Resultat aus dem Gruppengespräch war ‚zufrieden stellend‘. Die Analyse hat gezeigt, dass mit dem Programm „Regionalisierung sozialer Arbeit“ die Regionalisierung umgesetzt werden konnte. Abgesehen von einzelnen Umsetzungsschwierigkeiten wurde das formulierte Ziel erreicht. Die Bewertung der Zielerreichung wurde daher in ‚zufrieden stellend bis gut‘ geändert.

Ziel 5.4: „Entlastung der Innenstadt durch polyzentrale Entwicklung durch Stärkung und Ausbau der Versorgungs- und Infrastrukturangebote“: Das Resultat aus dem Gruppengespräch war ‚zufrieden stellend‘ und die Entwicklung ‚zielgerichtet‘. Diese Beurteilung wurde aufgrund der Analyse der Indikatoren zum Einzelhandel von den EvaluatorInnen auf ‚zielgegenläufig‘ geändert. Die Daten zur Entwicklung des Einzelhandels zeigen, dass die Stadtteilzentren zu Gunsten der nicht-integrierten Einzelhandelsstandorte an Bedeutung verlieren.

Ziel 6.1: „Weiterentwicklung des Stadtbildes in einer historisch überkommenen Form und Sicherung der Maßstäblichkeit“: Das Resultat aus dem Gruppengespräch war ‚gut‘. Diese Beurteilung wurde aufgrund von Aussagen in Interviews von den EvaluatorInnen auf ‚zufrieden stellend bis gut‘ abgemindert. Obwohl die LH München einen konsequenten Denkmalschutz betreibt, scheinen geringe Vorstellungen darüber vorhanden zu sein, wie dem Aspekt der Weiterentwicklung wirklich Rechnung zu tragen ist. Entsprechend ist anzunehmen, dass die Umsetzung dieser Zielsetzung nicht zu vollumfänglicher Zufriedenheit erfolgen konnte.

Ziel 6.2: „Förderung einer neuen Architektur und beispielhafter städtebaulicher Projekte (u.a. zeitgenössische Kunst im öffentlichen Raum)“: Das Resultat aus dem Gruppengespräch war ‚gut‘. Diese Beurteilung wurde aufgrund von Aussagen in Interviews und am Workshop der Arbeitsgruppe von den EvaluatorInnen auf ‚zufrieden stellend bis gut‘ abgemindert. Aufgrund von Aussagen in Interviews und auch am Workshop mit der AG tut sich die LH München – aufgrund wenig klarer Zielvorstellungen – in einzelnen Fällen bei der Förderung ‚Neuer Architektur‘ noch schwer.

Ziel 7.1: „Siedlungsverdichtung und stadtverträgliche Mobilität: Verkehrsminderung und Verkehrsverlagerung auf umweltgerechte Verkehrsmittel“. Das Resultat aus dem Gruppengespräch war ‚gut‘ die Entwicklung ‚zielgerichtet‘. Diese Beurteilung wurde aufgrund der Indikatorenwertung auf ‚zufrieden stellend‘ und ‚zielneutral‘ zurückgesetzt. Die Analyse der Veränderung des Modal-Splits weist darauf hin, dass die Entwicklung im Betrachtungszeitraum sich nicht zu Gunsten der Verkehrsmittel des Umweltverbundes entwickelt hat. Auch der MIV-Anteil von über 50% ist zwar tief im Vergleich mit anderen Städten, dennoch stellt der MIV eine hohe Belastung für die MünchnerInnen dar.

Ziel 10.3: „Luft: Minimierung der Belastung und Beeinträchtigungen“. Das Resultat aus dem Gruppengespräch war ‚ungenügend‘. Diese Beurteilung wurde aufgrund der Diskussion in der AG und der Indikatorenwertung auf ‚zufrieden stellend‘ angehoben. Obwohl im Bereich der Feinstaub-Belastung noch Herausforderungen bestehen, ist die Luftqualität bezüglich anderen Indikatoren, bspw. der NOx-Belastung zufrieden stellend bis gut.

A2 Zukunftstrends

Themenfeld „Gesellschaft und Demographie“

Trend 1.1: Migration

Mit dem Rückgang der natürlichen Bevölkerungszunahme nehmen internationale Migration und Wanderung an Bedeutung als Faktoren für die Bevölkerungsentwicklung zu. Die westlichen Industriestaaten werden auch in Zukunft zu den Hauptzielländern gehören. Ein Drittel aller weltweiten Wanderungsbewegungen erfolgt innerhalb oder nach Europa (DB Research, 2003). Die internationalen Migrationsströme dürften sich weiter differenzieren und umfassen sowohl katastrophenbedingte Flüchtlinge als auch hochqualifizierte, global tätige Arbeitskräfte.

Die internationalen Migrationsströme werden weiterhin anwachsen.

Trend 1.2: Lebensstile

Die Anzahl unterschiedlicher Lebensstile nimmt zu, die Gesellschaft wird immer vielfältiger. Die steigende Anzahl von Wahlmöglichkeiten bei jeder Art des Konsums verursacht eine Differenzierung der Nachfragestruktur. Die Pluralisierung der Lebensstile äußert sich in neuen, zeitlich und örtlich flexiblen Familien-, Beziehungs-, Arbeits- und Wohnformen. Jede und jeder ist auf der Suche nach der individuell passenden Lebensform, Multi-Optionalität und Flexibilität der Lebensentwürfe gewinnen stark an Bedeutung. „Die eigene Selbstentfaltungslinie ist unantastbar“ (Zukunftsinstitut, 2006). Die Individualisierung der Gesellschaft ist je nach Gesellschaftssegment aber auch mit wachsenden Unsicherheiten verbunden.

Die Individualisierung bleibt ein bedeutender Prozess der Veränderung der Lebensstile.

Trend 1.3: Sozialstruktur

Die Sozialstruktur weist das Bild einer Drei-Drittel-Gesellschaft auf. Die Menschen im „oberen“ Drittel haben recht gesicherte Chancen und Lebensperspektiven. In der „Mitte“ der Gesellschaft ist die Verunsicherung längst angekommen. Im „unteren“ Bereich wachsen die Unzufriedenheit mit den gesellschaftlichen Realitäten und der Politik sowie das Risiko der sozialen und politischen Abkopplung (Prekariat) (TNS, 2006).

Das soziale Ungleichgewicht zwischen hochqualifizierten Arbeitskräften mit hohem Einkommen und schlecht Qualifizierten mit tiefem Einkommen und prekären Arbeitsverhältnissen wird sich verstärken.

Trend 1.4: Altersstruktur

Während die Weltbevölkerung weiter steigt, nimmt sie in vielen Industrieländern ab, vor allem in Europa und Japan. Die Wachstumsrate der Deutschen Bevölkerung wird in den nächsten Jahrzehnten weiterhin sinken. Aufgrund der Zunahme der Lebenserwartung und bedingt durch den derzeitigen Altersaufbau beschleunigt sich die demografische Alterung, und die Zahl der Rentnerinnen und Rentner wächst in den kommenden Jahrzehnten immer schneller an. Der Trend zur demographischen Überalterung der Bevölkerung beeinflusst das Arbeits- und Konsumverhalten der Gesellschaft. Der Wohnflächenbedarf pro Kopf steigt an.

Gleichzeitig bleibt die Geburtenrate auf niedrigem Niveau. Der Trend zu kleineren Familien, mehr kinderlosen Paaren, mehr Alleinstehenden und damit verbunden zu mehr Ein- und Zweipersonenhaushalten setzt sich fort.

Der Altersquotient der Gesellschaft steigt weiter an.

Trend 1.5: Urbane Attraktivität

2007 wird erstmals in der Geschichte die Mehrheit der Weltbevölkerung in Städten leben. Die Menschen sind auf der Suche nach Abwechslung, Anregung und Kultur, die für den kreativen Wissensprozess nötig sind. Die urbanen Lebenswelten sind liberal, individualistisch und multikulturell. Die Wohnungen der Menschen werden zu einem Rückzugsraum und einem Ort der beruflichen und privaten Selbstverwirklichung. Reurbanisierung gewinnt an Kraft sowohl in Kernstädten als auch im unmittelbar angrenzenden Umland nach dem Motto „Stadt findet in der Region statt“. In einzelnen Stadtteilen geht die Reurbanisierung einher mit Gentrifikations-Prozessen.

Ein städtischer Kontext wird zunehmend zum bevorzugten Wohnumfeld.

Trend 1.6: Geschlechterverhältnisse

Die real gelebten Geschlechterverhältnisse zwischen Männern und Frauen, welche je nach Schicht- und Milieugehörigkeit sehr unterschiedlich ausfallen, befinden sich im Wandel. Die Geschlechterverhältnisse polarisieren sich, d.h. die Gleichstellung der Geschlechter schreitet in einzelnen Aspekten voran, während sie in anderen auch stagniert oder zurück schreitet. Die Bildung als zentrale Ressource erlebte bei den Frauen in den letzten 30 Jahren einen Wachstumsschub. Dies wirkt sich auf die weiblichen Berufsbiographien und die Erwerbstätigenquote der Frauen aus und trägt mit zu einer Abkehr von den traditionellen Partnerschafts- und Familienformen bei (Staatsministerium, 2001).

Die Ausdifferenzierung der Geschlechterverhältnisse nimmt zu.

Trend 1.7: Konsum

Das persönliche Wohlbefinden jedes Einzelnen wird zum dominanten Konsumtrend. Gesundheit erhält einen grundsätzlich höheren Stellenwert im Wertemuster der Konsumenten. Die Bedeutung von großen Volumen und Umsätzen in den Märkten nimmt ab, während die Bedeutung von Nischen dank immer kostengünstigerer und einfacherer „Verlinkung“ zunimmt (Bosshard, 2006). Der Durchschnittskunde existiert nicht mehr. Der mündige Konsument legt verstärkt Wert auf umfassende Produktinformationen und Vergleichsmöglichkeiten. Sein Verhalten wird – beeinflusst durch seine sozialen und ökonomischen Möglichkeiten – durch ethische Überlegungen mitbestimmt.

Die Individualisierung des Konsumverhaltens schreitet voran.

Trend 1.8: Zeitstrukturen

Die Zeitstrukturen unterliegen einer zunehmenden Flexibilisierung. Klassische Tages-, Wochen- oder Lebensstrukturen sind immer seltener von allgemeiner Gültigkeit. Die flexible Gestaltung unterliegt dabei sowohl einem gesellschaftli-

chen Wunsch als auch einem systembedingten Zwang.

**Die Zeitstrukturen werden zunehmend flexibler.
Themenfeld „Wirtschaft und Technik“**

Trend 2.1: Wirtschaftsstruktur

Der wirtschaftliche Strukturwandel mit einer Tertiarisierung der Wertschöpfung setzt sich weiter fort. Bei einer anhaltend moderaten Wirtschaftsdynamik stammen die Wachstumsimpulse vornehmlich aus einigen innovations- und wertschöpfungskräftigen Branchen wie Life Sciences, Informationstechnologie, Nanotechnologie oder Biotechnologie und aus den Finanzmärkten.

Wirtschaftliche Wachstumsdynamik geht von ausgewählten Zukunftsbranchen aus.

Trend 2.2: Wissensökonomie

Wissensintensive Prozesse werden zunehmend zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor für Standorte. Die Aktivitäten von Finanz- und Dienstleistungsunternehmen, High-Tech- und Life-Sciences-Produktion sowie tertiäre Bildungseinrichtungen gewinnen stark an Bedeutung. Damit verbunden ist eine zunehmende Konzentration der hoch qualifizierten Arbeitskräfte in den Wissenszentren.

Wissen bildet die zentrale Ressource der Wirtschaft.

Trend 2.3: Liberalisierung der Märkte

Die Liberalisierung des Welthandels und der Märkte schreitet auf europäischer (Europäischer Binnenmarkt) und globaler Ebene (WTO) weiter voran. Die Unternehmen organisieren ihre Wertschöpfungsketten noch stärker als bisher in einer internationalen Perspektive (Globalisierung des Mittelstandes). Weltweit tätige Unternehmen können verstärkt ihre jeweiligen Standortvorteile ausspielen, was den großräumigen Standortwettbewerb verschärft.

Mit der zunehmenden Liberalisierung von Güter- und Dienstleistungsmärkten erhöht sich der internationale Markt- und Wettbewerbsdruck für Unternehmen.

Trend 2.4: Arbeitsmarkt

In der Entwicklung des Arbeitsmarktes ist eine weitere Flexibilisierung und Segmentierung absehbar. Die lebenslange Vollzeit-Arbeitnehmertätigkeit wird nicht mehr die Regel sein. Neue Arbeitsformen (Telearbeit) und Arbeitszeitmodelle eröffnen zusätzliche Chancen für Arbeitnehmende und Unternehmen. Mit der Flexibilisierung des Arbeitsmarktes werden auch neue Risikosituationen für einen Teil der Arbeitnehmenden geschaffen, denn die Flexibilisierung führt auch zu einer Zunahme von Arbeitsplätzen mit geringer Arbeitsplatzsicherheit, Teilzeitbeschäftigung und befristeten Verträgen.

Die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes befördert neue Arbeitsformen.

Trend 2.5: Unternehmensorganisation

Neben globalen Grossunternehmen werden sich kleine Unternehmen nach dem Muster der virtuellen Firma etablieren. Anstelle einer dauerhaften und festen Kooperation tritt der zeitgebundene, projektbedingte Zusammenschluss. Unternehmen müssen in der Lage sein, sich „zu verbünden“

und strategische Allianzen zu bilden. Flexible Unternehmensformen sind erforderlich, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dies bedingt, dass die Unternehmen selber intern flexibler werden. Flachere Organisationsstrukturen für private und öffentliche Organisationen gewinnen an Bedeutung. Die Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitarbeiter wird zum bestimmenden Wettbewerbsfaktor werden.

Unternehmen werden flexibler, sowohl in externen Kooperationen als auch in ihren internen Strukturen. Die Vielfalt der Fähigkeiten des Humankapitals rückt ins Zentrum.

Trend 2.6: Digitalisierung

Die Digitalisierung der Kommunikationssysteme erzeugt einen globalen Informationsmarkt. Die Dematerialisierung, d.h. die Tatsache, dass sich bisher physische Prozesse im nichtmateriellen Bereich, also in der elektronischen Repräsentation, abspielen können, erhöht das globale Austausch- und Vernetzungspotenzial. Die weltweite Kommunikation wird mit virtuellen Gemeinschaften, Podcasts, Blogs oder gemeinschaftliches Indexieren (Tagging) interaktiver. Die Digitalisierung der Haushalte durch eine engmaschige Verbindung multimedialer Netzwerke ändert das Freizeit- und Konsumverhalten grundlegend. Fernsehgerät, Computer und Haushaltseinrichtungen bilden eine nutzerinnenorientierte Einheit (Technologiekonvergenz, Multiple Play, Smart Home).

Die Digitalisierung der Medien schafft neue Sozial- und Kommunikationsstrukturen.

Trend 2.7: Neue Technologien

Neue Werkstoffe und Mikrotechnologien führen zu Quantensprüngen in der Produktentwicklung: Mikrosysteme, Design-Werkstoffe, selbstorganisierende Materialien und Werkstoffe werden neue Technologien und Anwendungen in allen Wirtschaftssektoren ermöglichen. Die Multi- und Interdisziplinarität der Technikentwicklung wird weiterhin zunehmen. Innovationen entstehen in einem engen Zusammenspiel zwischen Grundlagenforschung und industrieller Anwendung (Arthur D. Little, 2000).

Der technologische Wandel verläuft in immer schnelleren Innovationszyklen.

Themenfeld „Umwelt und Infrastruktur“

Trend 3.1: Klima

Der Klimawandel ist, bedingt durch die Emission von Treibhausgasen, im Gang. Die globale Durchschnittstemperatur hat im 20. Jahrhundert um 0,6°C zugenommen. Ohne entsprechende Maßnahmen gehen Prognosen von einer Erwärmung um zwei bis drei Grad Celsius im nächsten halben Jahrhundert aus. Der Klimawandel hat weltweit Auswirkungen auf sehr vielen verschiedenen Gebieten, wie beispielsweise die Zunahme von extremen Unwetterereignissen (Überschwemmungen, Schlammlawinen, Tropenstürme), der Anstieg der Meeresspiegel und die Beeinträchtigung der Wasserversorgung (Trockenperioden, weniger

Schmelzwasser etc). Formen der Landnutzung verändern sich stark und damit die daran gekoppelte Wertschöpfung (Wintertourismus).

Die globale Durchschnittstemperatur steigt an.

Trend 3.2: Natürliche Ressourcen

Angesichts des rasant wachsenden Energie- und Rohstoffbedarfs der großen Schwellenländer Indien und China werden die natürlichen Ressourcen zunehmend knapper. Zusammen mit dem weiter steigenden Energieverbrauch in Europa führt dies, trotz eines steigenden Anteils erneuerbarer Energien, zu einer Verknappung auf den internationalen Rohstoffmärkten. Nach einer Studie der International Atomic Energy Agency (IAEA) wird die Menschheit im Jahr 2030 über fünfzig Prozent mehr Primärenergie benötigen als heute (Steinmüller, 2006). Mit dem steigenden Energiebedarf wird auch der Druck auf eine erhöhte Energieeffizienz zunehmen.

Die Knappheit natürlicher Ressourcen führt zu steigenden Energie- und Rohstoffkosten.

Trend 3.3: Mobilität

Die Bevölkerung wird immer mobiler, auch wenn dies für verschiedene Alters- oder Gesellschaftsgruppen mit zahlreichen Schwierigkeiten verbunden ist. Die Hauptgründe für die Zunahme der Mobilität liegen auch künftig in dem Anstieg der verfügbaren Einkommen und der Individualmotorisierung. Die Expansion entsteht zum größten Teil in dem anteils- und wachstumsstarken Privatverkehr (Bundesverkehrsprognose). Trotz einer Technologisierung der Verkehrssteuerung werden sich die Verkehrsprobleme zunehmend verschärfen, die CO₂-Emissionen nehmen weiter zu. Die Anbindung an internationale, nationale und regionale Verkehrsnetze wird zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor.

Die Mobilitätsbedürfnisse und -möglichkeiten nehmen weiter zu.

Trend 3.4: Flächenverbrauch

Die großflächige Umwandlung von Frei- und Grünflächen in Flächen für Siedlung und Verkehrswege hält weiter an. Gründe für das Wachstum der Siedlungsräume und der Verkehrsnetze liegen insbesondere im sozioökonomischen und demographischen Wandel (steigender Wohnflächenbedarf pro Kopf, Zunahme der Singlehaushalte) und den steigenden Mobilitätsbedürfnissen. Mit der Veränderung der Landschaft durch Energieproduktion erhält die Flächenutzungskonkurrenz eine zusätzliche Dimension.

Die Agglomerationen dehnen sich weiter aus und die Besiedlung der freien Landschaft nimmt zu. Der Wunsch nach Wohnen mit unmittelbarem Kontakt zu Landschafts- und Erholungsräumen bei gleichzeitigem Arbeiten und Einkaufen in der Stadt wird für Viele auch in Zukunft bestehen. Das Siedlungswachstum wird in der Folge auch weiterhin zu einem großen Teil an den Rändern von Ballungsräumen stattfinden. Auch flächenintensive Einkaufs- und Freizeitangebote sowie Produktionsbetriebe siedeln sich weiterhin vor allem an den gut erreichbaren, äußeren Rändern der Agglomerationen an.

Der Flächenverbrauch nimmt weiterhin zu. Die Zersiedlung der Landschaft an den Rändern von Ballungsräumen schreitet voran.

Trend 3.5: Naturhaushalt

Das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung setzt eine absolute Entkopplung von Wachstum und Ressourceneinsatz voraus: Wie die weltweiten Erfahrungen der letzten 30 Jahre zeigen, konnte eine Entkopplung jedoch nur in einigen wenigen Umweltbereichen erreicht werden (EBP, 2005). Die Naturressourcen Klima, Boden, Stoffe, Luft und Wasser unterliegen im Zuge des globalen Wirtschaftswachstums einer zunehmenden Inanspruchnahme.

Die Inanspruchnahme des Naturhaushaltes nimmt auf vielfältige Art weiter zu.

Themenfeld „Staat und Politik“

Trend 4.1: Europäische Integration

Trotz Rückschritten und Widerständen gewinnt die Ebene der europäischen Politik an Bedeutung (Entnationalisierung der Politik). Die europäische Staatengemeinschaft wird ihre gemeinsamen Aktivitäten verstärken, um sich im weltweiten Kampf der Machtblöcke behaupten zu können.

Einheitliche europäische Regulierungen lösen in ausgewählten Politikfeldern nationale Gesetzgebungskompetenzen ab.

Trend 4.2: Finanzhaushalt

Die Finanzknappheit der öffentlichen Haushalte auf Bundes- und Länderebene verschärft sich. Bei steigendem Schuldenstand und wachsendem Aufgabendruck ist die Politik gezwungen, finanzielle Mittel gezielt in ihren Schwerpunktaufgaben einzusetzen. Die globale Mobilität des Kapitals führt zu sinkenden Einnahmemöglichkeiten und zu sinkenden Wertschöpfungsüberschüssen der nationalen Volkswirtschaften.

Der finanzielle Handlungsspielraum der öffentlichen Hand nimmt ab.

Trend 4.3: Soziale Sicherheit

Angesichts des demographischen Wandels und der Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt geraten die umlagefinanzierten Sozialsysteme von Renten- und Sozialversicherung unter Druck. Die komplexen Sozialsysteme erweisen sich im Geflecht zahlreicher Partikularinteressen als schwierig reformierbar. Eine umfassende Versorgung wird künftig kaum mehr zu finanzieren sein. Die Bürger sind gezwungen, verstärkt in Eigenverantwortung selbst Vorsorge zu betreiben.

Die staatlich garantierten sozialen Sicherungsstandards sinken ab.

Trend 4.4: Staatsverständnis

Unter dem zunehmenden Wettbewerbsdruck gewinnt die Effizienz der staatlichen Leistungserstellung stark an Bedeutung. Öffentliche und staatlich kontrollierte Unternehmen geraten verstärkt in die Kritik. Der Trend zur weitgehenden

Privatisierung von staatlichen Aufgaben und Unternehmen wird sich fortsetzen. Dabei werden zukunftsorientierte Formen der Finanzierung den staatlichen Einfluss gewährleisten, der operative Betrieb aber wird nach privatwirtschaftlichen Kriterien ablaufen (Arthur D. Little, 2006).

Der Gewährleistungsstaat tritt vermehrt an die Stelle des Leistungsstaates. Dem Staat kommen dadurch als „Moderator, Organisator und Katalysator“ ganz neue Aufgaben zu.

Trend 4.5: Partizipation

In Zeiten einer wirtschaftlichen Globalisierung und wachsenden Ansprüchen an die Flexibilität jedes Einzelnen wächst das Bedürfnis nach einer lokalen und regionalen Verwurzelung. Die Identifikation mit dem unmittelbaren Lebensumfeld führt zu einem verstärkten bürgerschaftlichen Engagement. Die Menschen haben den Wunsch, sich in den Gestaltungsprozess einzubringen. Plebiszitäre und kooperative Formen der Bürgerbeteiligung nehmen zu. Die bürgernahe Verwaltung wandelt sich vom politischen Schlagwort zum gelebten Alltag.

Politiksteuerung erfolgt in steigendem Ausmaß über partizipative Instrumente.

Trend 4.6: Öffentliche Sicherheit

Die Anschläge des 11. September 2001 haben weltweit die Verwundbarkeit moderner Staaten und Gesellschaften veranschaulicht und die globale Sicherheitslage dramatisch verändert. Die Überschneidungen zwischen innerer und äußerer Sicherheit nehmen zu. Die Bewältigung dieser Herausforderungen erfordert den Einsatz eines breiten außen-, sicherheits-, verteidigungs- und entwicklungspolitischen Instrumentariums zur frühzeitigen Konflikterkennung, Prävention und Konfliktlösung (Bundesministerium für Verteidigung, 2006).

Sicherheitsüberlegungen durchdringen das alltägliche staatliche Handeln.

A3 Dokumentation Wechselwirkungen zwischen Trends

Im Folgenden ist der „Papiercomputer“ dokumentiert, der von der Verkaufsträgerin zur Analyse der Wechselwirkungen der Trends erarbeitet wurde. Er bildet die Grundlage für das Kapitel 4.4.

Abbildung 13: Analyse der Wechselwirkungen zwischen den Trends

WIRKUNG VON...	WIRKUNG AUF...																				TOTAL							
	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3		4	4	4	4	5	5	
	Migration	Lebensstile	Sozialstruktur	Altersstruktur	Urbane Attraktivität	Geschlechterverhältnis	Konsum	Wirtschaftsstruktur	Wissensökonomie	Liberalisierung der Märkte	Arbeitsmarkt	Unternehmensorganisation	Digitalisierung	Neue Technologien	Klima	Natürliche Ressourcen	Mobilität	Landschaftsgestaltung	Europäische Integration	Finanzhaushalt	Soziale Sicherheit	Staatsverständnis	Partizipation	Öffentliche Sicherheit	Zeitstrukturen	Inanspruchnahme Naturhaushalt		
1.1 Migration	0	3	3	3	1	1	1	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	22
1.2 Lebensstile	0	0	0	1	2	1	3	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	1	1	0	2	0	18
1.3 Sozialstruktur	1	1	0	0	1	0	2	1	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	2	2	2	1	1	0	0	0	18
1.4 Altersstruktur	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	2	1	0	0	0	0	2	1	0	2	3	0	1	0	1	0	0	19
1.5 Urbane Attraktivität	0	2	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	1	0	0	1	0	0	1	14	
1.6 Geschlechterverhältnis	0	2	0	1	0	0	1	2	2	0	3	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	2	0	1	0	19	
1.7 Konsum	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
2.1 Wirtschaftsstruktur	2	1	3	1	1	0	0	0	3	2	3	2	2	2	2	3	1	0	0	2	1	1	0	0	1	2	35	
2.2 Wissensökonomie	2	1	3	1	2	3	1	3	0	1	3	2	2	2	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	31	
2.3 Liberalisierung der Märkte	1	1	3	0	0	0	2	3	3	0	3	2	2	2	3	1	2	0	1	2	1	2	1	0	0	1	36	
2.4 Arbeitsmarkt	2	2	3	1	1	2	1	1	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	1	2	1	1	0	3	0	26	
2.5 Unternehmensorganisation	0	1	2	0	0	1	0	1	1	1	3	0	1	1	1	1	1	0	0	1	2	0	0	0	2	1	21	
2.6 Digitalisierung	0	2	1	0	0	0	1	2	3	0	2	3	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	21	
2.7 Neue Technologien	0	1	1	0	0	0	2	3	3	1	1	2	1	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	21
3.1 Klima	2	2	0	0	1	0	1	2	1	3	0	0	0	2	0	3	3	0	0	1	0	0	0	0	0	2	23	
3.2 Natürliche Ressourcen	1	1	0	0	1	0	1	2	1	1	0	0	0	0	3	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	3	18	
3.3 Mobilität	0	1	1	0	3	0	0	1	0	0	1	1	1	0	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	2	3	23	
3.4 Landschaftsgestaltung	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	0	0	1	0	0	0	0	0	3	13	
4.1 Europäische Integration	2	1	2	0	0	0	1	0	2	2	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	15	
4.2 Finanzhaushalt	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	1	1	0	0	14	
4.3 Soziale Sicherheit	1	2	3	0	2	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	0	0	16	
4.4 Staatsverständnis	0	1	3	0	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	1	2	0	0	18	
4.5 Partizipation	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	5	
4.6 Öffentliche Sicherheit	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3	0	0	0	0	10	
Zeitstrukturen	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	2	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	13	
Inanspruchnahme Naturhaushalt	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	
TOTAL	16	31	33	8	28	10	17	26	26	13	37	21	9	12	16	20	32	8	4	20	21	21	13	6	17	16	0	

