



# CIVITAS-Tagung Nürtingen

23./24. April 2009

## Leitbild Köln 2020

Leitbildentwicklung  
am Beispiel der Stadt Köln



# Birgit Kaven

Leitbildbeauftragte  
im Büro des Oberbürgermeisters



# Beginn der Leitbilddiskussion

**2000**

**Herr Oberbürgermeister Schramma stellt erstmals seine „Visionen Köln 2010“ der Öffentlichkeit vor.**

**Frühjahr 2001**

**Die Idee ein Leitbild für Köln zu entwickeln entsteht gemeinsam mit Industrie- und Handelskammer und der lokalen Agenda-21-Bewegung.**

**20. Dezember 2001**

**Der Kölner Rat beschließt, das Leitbild Köln 2020 gemeinsam mit Verwaltung, Institutionen und Verbänden sowie Bürgerinnen und Bürgern zu entwickeln (Verfahrenskonzept).**



# Erwartungen an das Leitbild Köln 2020

## Es soll

- **strategische Ordnung bieten,**
- **Ziele definieren, die mit funktionsgerechten Realisierungsinstrumenten und –schritten verfolgt werden können,**
- **Ortsbezug haben,**
- **integrativ wirken,**
- **realistisch sein,**
- **als Grundkonsens für konkrete Maßnahmen der Stadtpolitik wirken,**
- **die gesamte Stadtgesellschaft beteiligen und**
- **die Bedeutung Köln wahren und mehren.**



## **Verfahrenskonzept des Kölner Rats zum Leitbild Köln 2020**

- 1. Die Verwaltung erarbeitet eine gemeinsame Diskussionsgrundlage durch Belegauswertung.**
- 2. Ausgewiesene Experten stellen Trends für die Entwicklung von Städten bis zum Jahr 2020 dar.**  
(Impulsveranstaltung am 08. April 2002)
- 3. Identifizieren von Themenfeldern aus den Ergebnissen.**  
(Auftaktveranstaltung am 24. Mai 2002)
- 4. Erarbeitung der Teilleitbilder in Workshops der einzelnen Handlungsfelder.** (Bilanzveranstaltung am 24. Januar 2003)
- 5. Vorstellung des Leitbilds Köln 2020**  
(Abschlussveranstaltung am 07. November 2003)



## Struktur des Leitbildprozesses Köln 2020

1. Die organisatorisch-prozesslenkende **Begleitung** erfolgt durch **externe Fachleute**.
2. Es werden **Arbeitsgruppen** eingerichtet, die jeweils **bestimmte Handlungsfelder der Leitbildbearbeitung abdecken (Teilleitbilder)**.
3. Es wird eine **Koordinierungsgruppe** eingerichtet, deren Aufgabe es ist, **ev. auftretende Zielkonflikte zu lösen** und die **Teilleitbilder zu einem Gesamtleitbild zusammen zu führen**.
4. Ein Verfahren zur **breiten Bürgerbeteiligung** als **Erfolgsmerkmal** des Prozesses ist **gemeinsam von den Akteuren zu entwickeln**.
5. Der Prozess muss **im vierten Quartal 2003 abgeschlossen sein**.



# Externer Moderator

**Die Fa. Prognos AG wurde beauftragt:**

- **Moderation und Geschäftsführung in den Arbeitsgruppen zu übernehmen,**
- **einen gemeinsamen Verfahrensvorschlag für die Arbeit der Gruppen zu entwickeln und**
- **die Ausgangsbedingungen in Form einer Stärken- und Schwächen-Analyse und die Chancen-Risiken-Analyse gemeinsam mit der Verwaltung aufzubereiten.**



## Koordinierungsgruppe

- **Sprecherinnen und Sprecher der Arbeitsgruppen**
- **Vertreter der Stadt**
- **Kammern**
- **Gesellschaftliche Kräfte**
- **Je ein Vertreter der Querschnittsbereiche  
(Lokale Agenda 21, Jugend, Senioren, Frauen, Behinderte,  
ausländische Bevölkerung)**

**Die Koordinierungsgruppe löst eventuell auftretende Zielkonflikte und fügt die Teilleitbilder zu einem Gesamtleitbild zusammen.**



# Bürgerbeteiligung

**Eine breite Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger ist ausdrücklich gewünscht.**

**Bei der groß beworbenen Auftaktveranstaltung im Mai 2002 konnten sich alle Interessenten informieren und sich durch Listeneintrag für die Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe anmelden. Eine weitere Großveranstaltung im Januar 2003 diente der Kommunikation mit der Öffentlichkeit und deren Information.**

**Von den über 700 Teilnehmerinnen und Teilnehmern an der Auftaktveranstaltung haben 350 Menschen aus allen Bereichen der Stadtgesellschaft aktiv am Entwicklungsprozess teilgenommen und arbeiten zum Teil noch heute in den Leitbildgruppen mit.**



## Leitbildbeirat

- gibt wichtige inhaltliche Hinweise
- befördert den Prozess mit Blick von außen

**Der Oberbürgermeister hat einen Leitbildbeirat einberufen, dem ca. 40 ausgewählte Persönlichkeiten der Stadtgesellschaft angehören.**



# Verwaltung

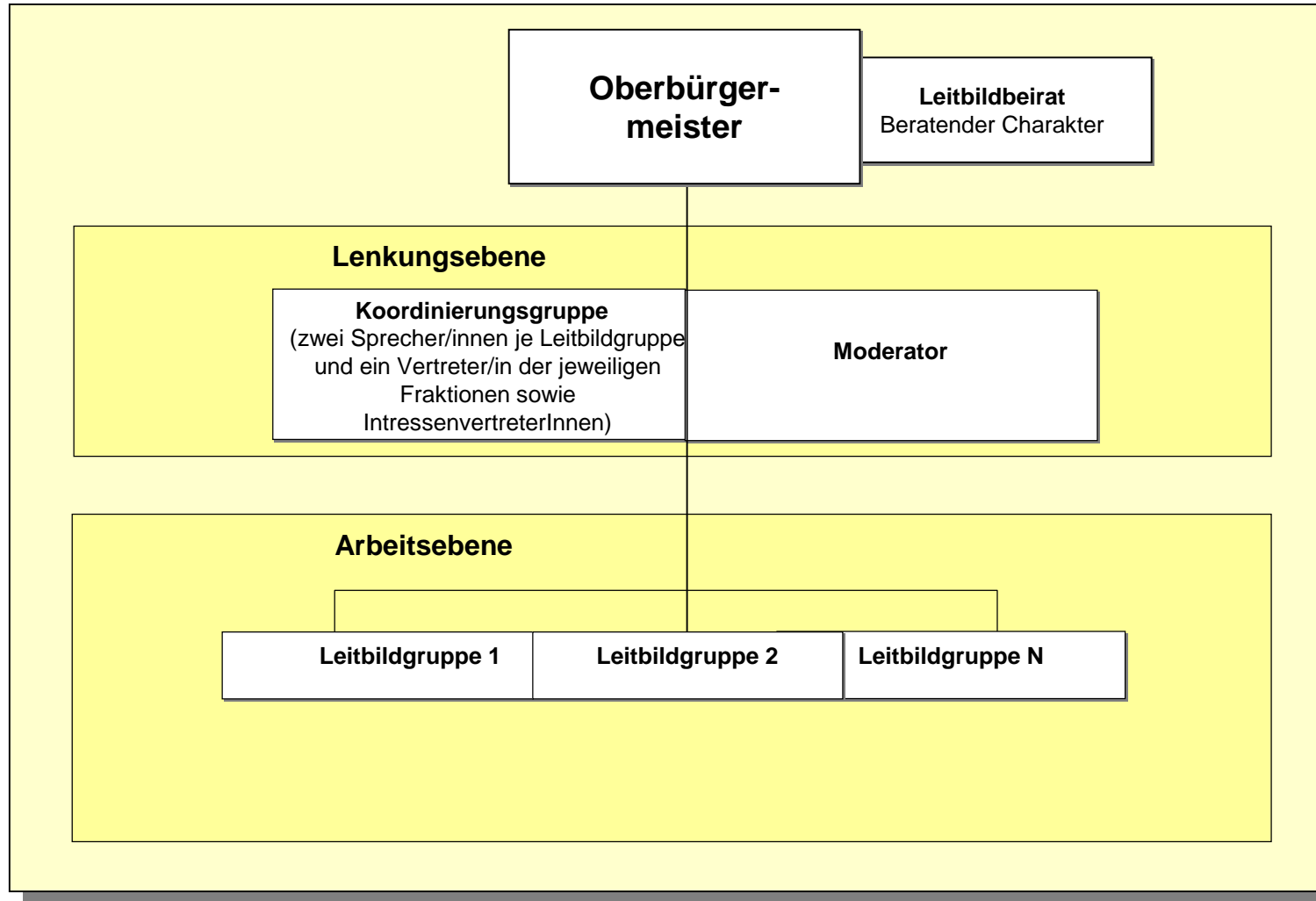
**Der Ratsbeschluss sieht vor, eine spezielle Verwaltungsgruppe unter der Leitung des**

**Leitbildbeauftragten**

**einzurichten.**

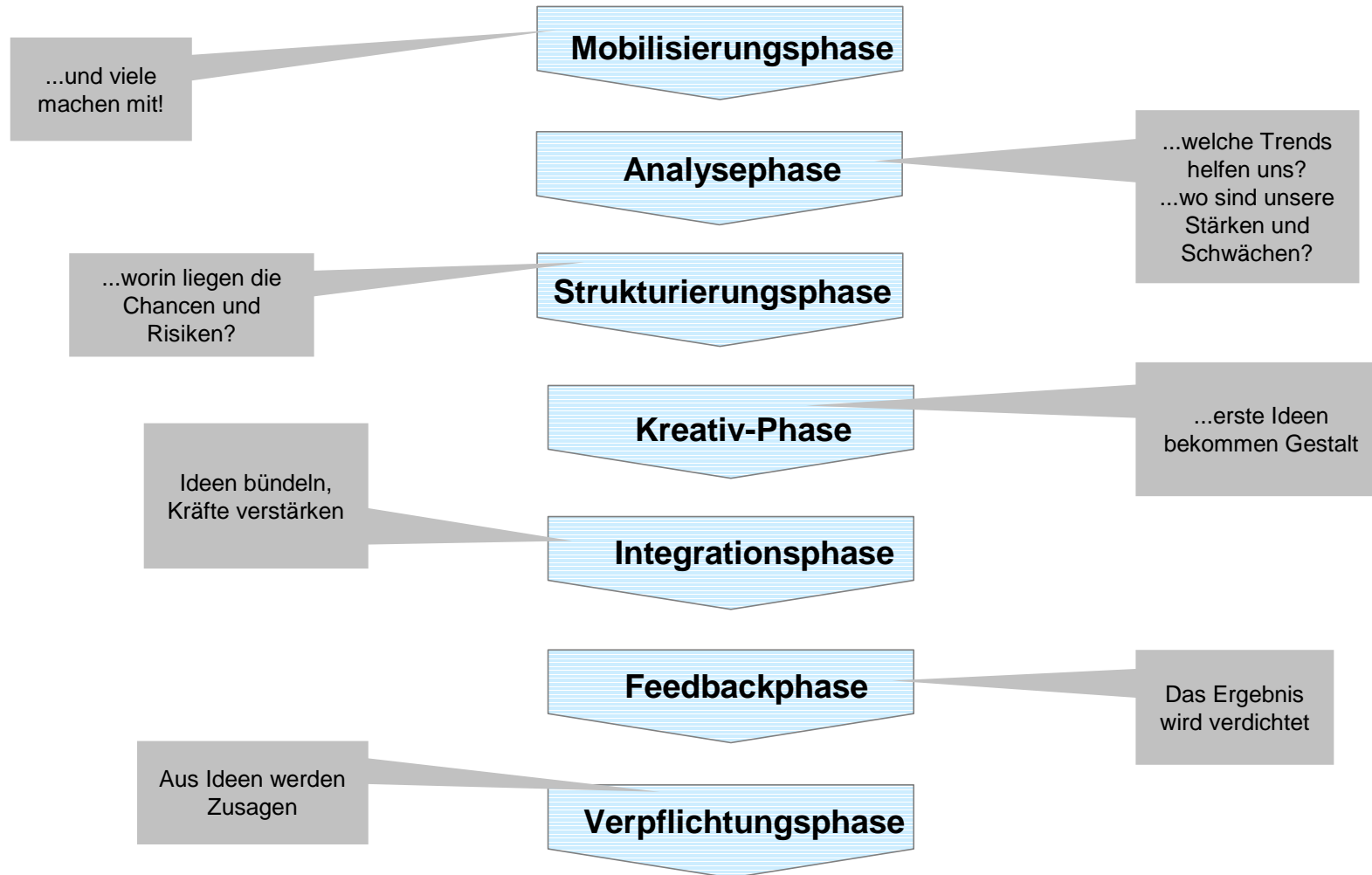


# Prozessbeteiligte





# Prozess-Ablauf





# Ablaufplan des Prozesses der Fa. Prognos AG

## 1. Mobilisierungsphase

**Impulsveranstaltung am 08.02.02 im Historischen Rathaus**

**Auftaktveranstaltung am 24.05.02 im Kongresszentrum der Messe**

## 2. Analysephase

**Trendanalyse der Prognos AG**

**Stärken-Schwächen-Diskussion mit den Leitbildgruppen**

**Ableitung von Chancen und Risiken in Arbeitskreisen**

## 3. Strukturierungsphase

**Erste Zieldiskussion**

**Beratung im Leitbildbeirat**

**Zusammenführung der Ergebnisse in der Koordinierungsgruppe**



# Ablaufplan des Prozesses der Fa. Prognos AG

## 4. Kreativphase

**Verdichtung des Diskussionsstandes**

**Abstimmung mit den Experten in der Stadtverwaltung**

## 5. Integrationsphase

**Ergebnisdiskussion in den Leitbildgruppen**

**Beratung im Leitbildbeirat**

**Abstimmung über den Entwurf in der Koordinierungsgruppe**

## 6. Feedbackphase

**Letzte von insgesamt 4 Sitzungsrunden der Leitbildgruppen**

**Verarbeitung der Anregungen aus den Leitbildgruppen**

**Verabschiedung des Leitbildes in der Koordinierungsgruppe**

**und im Leitbildbeirat**



# Ablaufplan des Prozesses der Fa. Prognos AG

## 7. Verpflichtungsphase

**Das Leitbild Köln 2020 wird in der Abschlussveranstaltung am 07.11.2003 im Kölner Gürzenich präsentiert.**

## 8. Ende des Erstellungsprozesses

**Der Rat beschließt das Leitbild Köln 2020 und dessen Umsetzung am 18.12.2003.**



# Beteiligtauswahl am Beispiel der Stadt Köln

**Alle Interessenten wurden zunächst in 5 Kategorien unterteilt.**

- **Verwaltung**
- **Fachvertreter und Experten**
- **Querschnittsgruppen**
- **Verbände**
- **„normale“ Bürgerinnen und Bürger**

**Max. sollte jede Arbeitsgruppe mit 30 Personen besetzt sein, um die Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten. Bei größerer Nachfrage waren „Selbstorganisierte Untergruppen“ vorgesehen.**



# Beteiligtauswahl am Beispiel der Stadt Köln

## Zusammensetzung der Arbeitsgruppen

- Je Leitbildgruppe wurde ein Vertreter der Verwaltung verantwortlich eingesetzt.
- 10 bis 15 Fachvertreter und Experten wurden durch prioritäre Berücksichtigung der Meldungen je Gruppe gefunden
- Vertreter aus der Stadtgesellschaft setzen sich aus Repräsentanten von Querschnittsgruppen, Verbänden und den sog. „normalen“ BürgerInnen zusammen.

Politiker waren explizit in Koordinierungsgruppe vorgesehen.

Alle Teilnehmer stimmten vor Beginn der Arbeit einer Verbindlichkeitserklärung zu.



## Struktur des Leitbilds Köln 2020

**Den Herausforderungen der Zukunft stellt Köln sich orientiert an fünf inhaltlichen Schwerpunkten (Handlungsfelder):**

- **Die aufgeschlossene Wissensgesellschaft**
- **Die dynamische Wirtschaftsmetropole**
- **Die moderne Stadtgesellschaft**
- **Der lebendige Kulturstandort**
- **Die attraktive Stadtgestaltung**

**Handeln orientiert sich dabei an spezifischen Festlegungen. Z. B. gilt es „Chancengleichheit für Männer und Frauen herzustellen“ und „Verantwortung wahrzunehmen“.**



**18.12.2003**

## **Der Rat beschließt das Leitbild Köln 2020**

- **Alle an der Erarbeitung Beteiligten - Bürgerinnen und Bürger, Institutionen, Kammern, Verbände, Hochschulen, Unternehmen und Initiativen sollen ihr Handeln und ihre Entscheidungen ebenso wie der Rat selbst am Leitbild Köln 2020 ausrichten.**

(Zitat aus dem Leitbild wird als Beschluss übernommen)

- **Sie sollen aktiv daran mitwirken, die Ziele durch gemeinsame Anstrengungen zu erreichen.**



**18.12.2003**

## **Verwaltung und das Leitbild Köln 2020**

- **Der Rat verpflichtet die Verwaltung, die im Leitbild vereinbarten Zielvorstellungen aktiv zu verfolgen.**
- **Der Rat beauftragt die Verwaltung, den Text des Leitbilds Köln 2020 daraufhin zu überprüfen, welche Zielaussagen durch Beschlüsse städtischer Gremien bzw. durch aktive Maßnahmen der Dezernate, Ämter und Dienststellen umgesetzt werden können.**



**18.12.2003**

## **Der Organisationsprozess und das Leitbild Köln 2020**

- **Der Rat beschließt, die Weiterführung des Leitbildprozesses unter Führung des Oberbürgermeisters.**
- **Hierzu sind geeignete Strukturen aufzubauen, welche die Zielerreichung durch ein fortlaufendes Controlling nachprüfbar machen.**



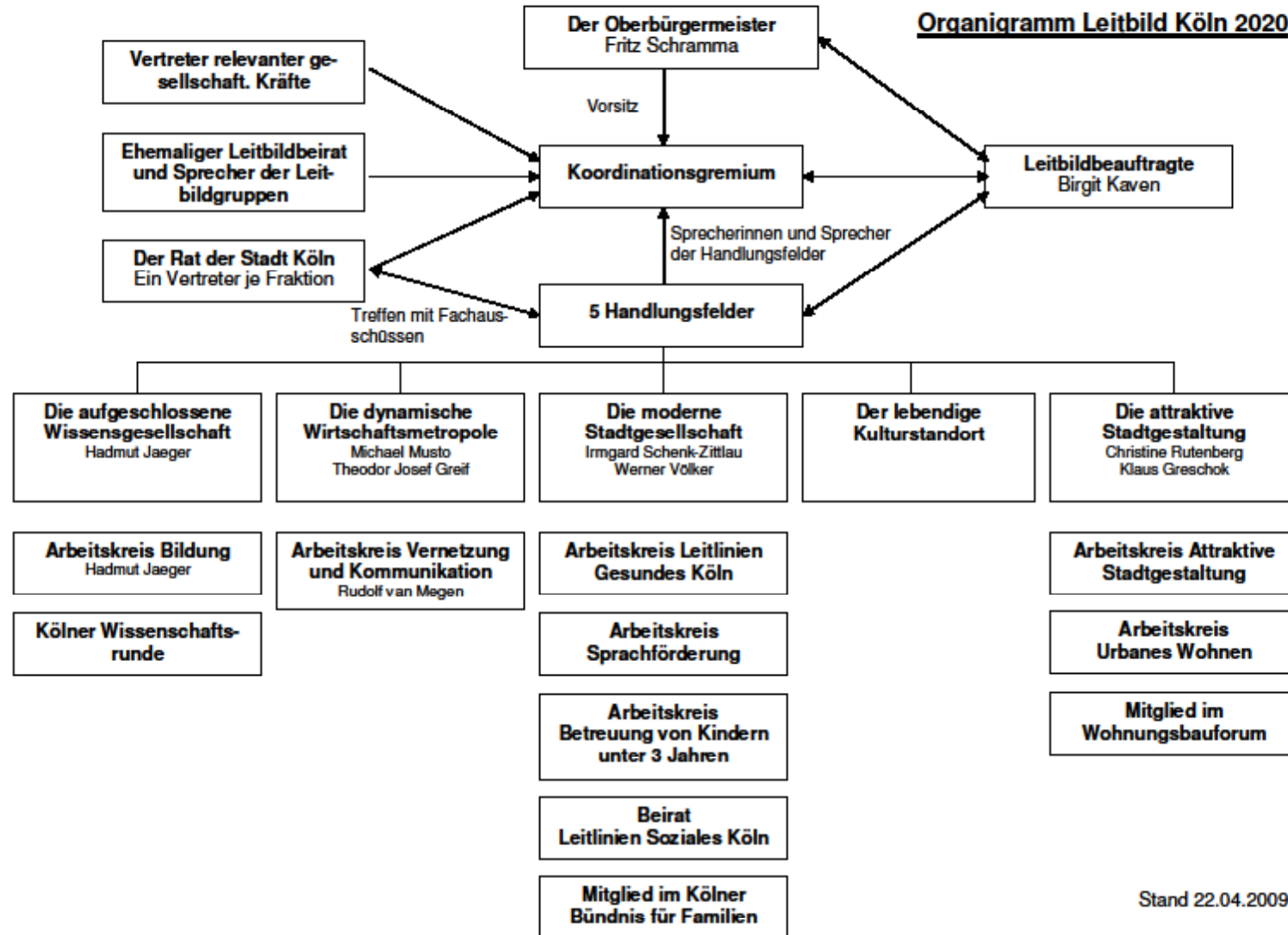
## Umsetzung des Leitbilds Köln 2020 ab 2004

- ✓ **Das Team „Leitbild Köln 2020“ wird als Organisationseinheit der Stadtverwaltung gebildet (Leitbild-Team).**
- ✓ **Fünf Handlungsfeldgruppen organisieren sich im März 2004 und wählen Sprecherinnen und Sprecher.**
- ✓ **Die Stadtverwaltung insgesamt arbeitet als einer der Akteure im Leitbildprozess aktiv an der Umsetzung mit.**



## **Störfaktoren qua Selbstverständnis der Beteiligten**

- **Laien fühlen sich nicht ernst genommen, wenn die Definitionsmacht von Themen bei den Experten liegt.**
- **Politik kann ihren demokratisch legitimierten Gestaltungsanspruch untergraben sehen.**
- **Verwaltung sieht sich nicht mehr nur Politik verantwortlich sondern einem breiten Akteurskreis.**



Stand 22.04.2009



## **Stolpersteine auf dem Weg . . .**

- 1. Der Prozess wird auch in der Umsetzung als Aufgabe der Stadt gesehen.**
- 2. Einige Gruppen überschätzen ihre Bedeutung.**
- 3. Unterstützung der Verwaltung wird erwartet.**
- 4. Es fehlt ein Moderator im Prozess, der die Arbeit der Gruppen begleitet und wenn nötig konkrete Termine setzt und nachhakt.**
- 5. Finanzierung der Projekte .**
- 6. Aufgrund der heterogenen Zusammensetzung der Gruppen, kristallisieren sich Interessengruppen heraus.**



## Rolle von Politik und Verwaltung

- **Politik und Verwaltung sind traditionell und rechtlich gemeinsam für Richtung und Ziele des Handelns verantwortlich. Breite öffentliche Beteiligung „beschneidet“ diese Rechte. Derartige Prozesse sind daher auf starke Unterstützung der etablierten Akteure angewiesen.**
- **Die Verwaltung, die bisher langfristige Konzepte intern entwickelte, gibt dies nun auf ungewohnte Weise aus der Hand. Diese offenen Planungsprozesse sind in ihrer Natur einer Verwaltung zunächst fremd. Hier müssen Rat und Verwaltungsspitze daher unterstützend agieren.**



## **Herstellen eines Gleichgewichts der Akteure untereinander**

- **Verwaltung und Politik müssen ihre Stärken dosiert einsetzen. Gleichzeitig müssen sie sich einbinden, damit die Ziele des Leitbilds erreichbar bleiben und nicht ins Leere laufen.**
- **Zur Wahrung des Gleichgewichts der Prozessbeteiligten und zur Sicherung des Gesamtergebnisses muss auch die Wirtschaft sich entsprechend zurück halten.**
- **Der Prozess bedarf daher einer sensiblen und unabhängigen Steuerung.**



# Konkrete aktuelle Projekte

## 1. Leitbild-Bericht

Ein solcher Bericht ist grundsätzlich jährlich fortzuschreiben und zu veröffentlichen. Darin sind sowohl die Aktivitäten der Verwaltung als auch die Ergebnisse aller Handlungsfelder aufzunehmen.

Zuletzt wurden 2004 alle Verwaltungsaktivitäten zu einem internen Berichtspapier zusammen gestellt.

Der erste umfassende Leitbildbericht wird im Mai 2009 erscheinen.



## Konkrete aktuelle Projekte

### 2. Nachhaltigkeitsindikatoren

Der Ratsbeschluss vom 18.12.2003 sieht u. a. vor, dass in den neu einzurichtenden Arbeitsgruppen Indikatoren zur Erfolgskontrolle zu erarbeiten sind. Diese Aufgabe wurde bis 2005 vom KölnAgenda e.V., nicht aber von einem Leitbildarbeitskreis wahrgenommen. Aktuell hat sich ein Leitbildarbeitskreis gebildet, der diese Aufgabe fortsetzt.

### 3. Aktuelles Ratsmandat für die Leitbildgruppen

(konkretisierender Beschluss)

Der Beschluss vom 08.12.2003 soll erneuert und dabei konkretisiert werden.



**Vielen Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit!**

E-Mail:  
[birgit.kaven@stadt-koeln.de](mailto:birgit.kaven@stadt-koeln.de)