



Regionales Entwicklungskonzept für den Oberzentralen Städteverbund

Bautzen.Görlitz.Hoyerswerda

Teil II Strategie

September 2021

Auftraggeber:

Große Kreisstadt Hoyerswerda für den
Oberzentralen Städteverbund
Bautzen.Görlitz.Hoyerswerda

Salomon-Gottlob-Frentzel-Straße 1
02977 Hoyerswerda



Gefördert von:

Richtlinie des Sächsischen Staatsministeriums des Innern
zur Förderung der Regionalentwicklung (FR-Regio)

STAATSMINISTERIUM FÜR
REGIONALENTWICKLUNG



Freistaat
SACHSEN

Bearbeitung:

Planungsbüro Schubert GmbH & Co. KG

Rumpeltstraße 1
01454 Radeberg
Tel. 03528 41960
www.pb-schubert.de



Stand:

September 2021

Vorbemerkung zum Sprachgebrauch:

Grundsätzlich ist zwischen dem biologischen und grammatischen Geschlecht (sexus und genus) zu unterscheiden. Im Sinne der Lesbarkeit und der Vermeidung von Adaptionen wird im vorliegenden Dokument auf die gegenderte Sprache verzichtet. Männliche oder weibliche Formulierungen sind daher als generelle Bezeichnungen und keineswegs diskriminierend zu verstehen. Grundsätzlich steht der einzelne Mensch im Vordergrund, unabhängig vom Geschlecht oder der sexuellen Orientierung. Respekt und Toleranz dem Individuum gegenüber sind dabei von zentraler Bedeutung. Sprachliche Formulierungen mögen dies unterstützen, viel wichtiger ist es jedoch, diese Prämisse nicht nur auf dem Papier mit Leben zu erfüllen.



Der OZSV übernimmt in der Oberlausitz eine Führungsrolle. Er ist durch seinen Status verantwortlich, oberzentrale Funktionen bereit zu stellen. Insoweit will er auch in Bezug auf den durch den Strukturwandel anstehenden

Transformationsprozess seiner Bedeutung gerecht werden. Die sich aus dem Strukturwandel ergebenden Chancen sollen nachhaltig genutzt werden, um die Teilerzentren weiter zu stärken. Die Entwicklung steht daher unter dem Motto:

**Wir als starker Partner
im Strukturwandel
modern.
dynamisch.
nachhaltig.**

Der Claim spiegelt dabei Folgendes wider:

Assoziation / Bedeutung

wir

Das „Wir“ spiegelt ein Gemeinschaftsgefühl wider und verdeutlicht, dass die drei Städte des OZSV die Region gemeinsam voranbringen, sie partnerschaftlich entwickeln und die hier lebenden Menschen dabei „mitnehmen“ wollen. Die „zwischenmenschliche Ebene“ wird für die künftige Entwicklung eine enorm wichtige Rolle spielen – nicht nur in Bezug auf die Zusammenarbeit im OZSV sondern auch in Hinsicht auf die Beteiligung der Bürger und Institutionen bzw. Behörden. Den Menschen grundsätzlich Hoffnung und Zuversicht geben, sie mit Neuem vertraut machen, wird eine wichtige Aufgabe sein, die durch Beteiligungsprozesse gelingen kann. Bestenfalls tragen sie dazu bei, dass Akteure und Betroffene aufgeschlossen(er) gegenüber der anstehenden Transformation werden, eine „neue Identität“ ausbilden und die positive Imagebildung unterstützen. Mit den Menschen für die Menschen ist das Prinzip, um gesellschaftlichen Spannungen entgegenzuwirken.

Starker Partner

Mit der Formulierung wird einerseits die Funktion des OZSV in der Oberlausitz und andererseits sein Rollenverständnis verdeutlicht. Der OZSV steht für aktives Gestalten und Agieren. Dabei ist er sich seiner Bedeutung und Verantwortung bewusst. Diese soll aber auch anderen Akteuren gegenüber deutlich kommuniziert werden. So spielt der OZSV in allen Belangen des politischen Agierens und in der Zusammenarbeit mit (übergeordneten) Behörden eine wichtige Rolle.

modern

Begriffe wie fortschrittlich, zukunftsorientiert und innovativ sind Synonyme für den Begriff modern. Vor allem mit dieser Begrifflichkeit wird deutlich, dass der OZSV in jeder Hinsicht Neuem gegenüber aufgeschlossen ist und sich als „welt-offen“ betrachtet. Dies bezieht sich nicht nur auf wirtschaftliche Ansiedlungen, die Anwendung neuester Technologien oder das Aufgreifen innovativer Methoden und Instrumente in der Verwaltung. Damit sind auch die Kreativwirtschaft, die Kunst und Kultur sowie ein moderner Lebensraum gemeint.

dynamisch

Mit dem Begriff „dynamisch“ wird Aktivität und Tatkraft verbunden. Damit spiegelt er die Einstellung des OZSV wider, Entwicklung aktiv zu gestalten, zu agieren und nicht zu reagieren, Veränderungen mit Flexibilität zu begegnen sowie „mit der Zeit zu gehen“.

nachhaltig

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ verdeutlicht in bester Weise das Ziel, eine stabile, auf Dauer angelegte positive Entwicklung der Region zu ermöglichen. Dabei sollen, wirtschaftliches Wachstum, der Ausbau von Infrastrukturen und die Inanspruchnahme von Flächen sowie die Belastung von Natur und Umwelt in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Zugegebenermaßen ist der Begriff in den letzten Jahren häufig gebraucht und manchmal missbraucht worden. Für den OZSV ist er jedoch mehr als passend und Maßstab künftiger Entwicklungen.

Exkurs Claim. Der Begriff Claim wird im Marketing und insbesondere in der Werbung genutzt, um möglichst kurz, knapp und auf den Punkt gebracht das Image und die Werte eines Unternehmens (oder einer anderweitigen natürlichen oder juristischen Person) zu verdeutlichen. Im Gegensatz zum Slogan, der ein Produkt in den Fokus rückt, spiegelt der Claim die Gesamtphilosophie des Unternehmens, des Vereins, der Initiative oder eben des OZSV wieder.

Unter Berücksichtigung der übergeordneten Planungen, insbesondere der Ziele 1.1.5, 1.1.6 und 1.1.7 des Entwurfs des Regionalplanes für die Planungsregion Oberlausitz-Niederschlesien, der Bestandserfassung und Analysen werden für die Städte die folgenden Handlungsschwerpunkte und teiloberzentralen Funktionen festgesetzt:

Bautzen: **Wirtschaft, Verwaltungsinstitutionen und sorbische Kultureinrichtungen**

Görlitz: **Forschung, Kultur & Klimaschutz**

Hoyerswerda: Tourismus, Sport & Innovationsraum*

* Auf Grund der räumlichen Gegebenheiten und der vorhandenen Rahmenbedingungen bieten sich insbesondere in Hoyerswerda die Möglichkeiten, innovative Ideen umzusetzen. Dies bezieht sich nicht nur auf wirtschaftliche Ansiedlungen und den Einsatz modernster Technologien, z.B. im Rahmen der städtischen Energiewende, sondern auch auf die Realisierung moderner Wohnformen sowie auf Kultur- und Kunstprojekte.

Unter dem vorstehend genannten Leitgedanken verfolgt der OZSV die nachstehenden strategischen Hauptziele. Bei der Entwicklung der Ziele und Zielformulierung wurde – soweit

möglich – die sogenannte SMART-Formel (auch SMART-Regel genannt) zu Grunde gelegt.

Exkurs SMARTE Ziele. Dieses von dem „Erfinder des Managements“ Peter Drucker entwickelte Konzept „... soll dabei helfen, grobe Ziele so zu formulieren, dass der Weg zu [deren] Umsetzung wesentlich eindeutiger und greifbarer wird.“¹ SMART ist dabei ein Akronym für die englischen Begriffe specific, measurable, achievable, reasonable und time-bound. Die deutsche Bedeutung lautet:

- spezifisch = Ziele müssen eindeutig und präzise definiert sein
- messbar = Ziele müssen messbar sein, also mit Indikatoren versehen werden können
- aktivierend = Ziele müssen erstrebenswert und lohnend sein
- realistisch = Ziele müssen realisierbar sein
- terminiert = Ziele müssen mit einem festen Datum versehen werden

Für die im folgenden aufgelisteten strategischen Ziele gilt:

- Sie treffen im Grundsatz für jede der im OZSV beteiligten Städte zu.
- Sind Aspekte für eine bestimmte Stadt von besonderer Bedeutung oder Relevanz, wird dies entsprechend vermerkt.
- Die Ziele sind entsprechend ihrer Prioritäten aufgelistet.
- Sie sollten im Sinne einer angepassten, zukunftsorientierten, strategischen Planung auf Basis fundierter Analysen und einer möglichst breiten Beteiligung in regelmäßigen Abständen bewertet, fortgeschrieben und / oder angepasst werden.

¹ Technische Hochschule Nürnberg „Ziele SMART formulieren“: https://www.th-nuernberg.de/fileadmin/abteilungen/sll/Dokumente/Schl%C3%BCsselkompetenzen/Download_Ziele_SMART_formulieren.pdf, letzter Zugriff: 2201.2021



Zukunftsorientierte, prosperierende Entwicklung der Städte im Sinne des gemeinsamen Ausbaus und der Stärkung der oberzentralen Funktionen sowie der eigenständigen Sicherung der mittelzentralen Funktionen

Der gemeinsam abgestimmte weitere Ausbau der oberzentralen Funktionen ist in Hinsicht auf die anstehenden Transformationsprozesse von besonderer Bedeutung. Der OZSV soll für die bereits jetzt ansässigen Unternehmen, Institutionen und Bürger attraktive Lebens- und Arbeitsbedingungen schaffen sowie lukrativer Standort für Neuansiedlungen, Investoren und Neubürger werden. Grundlage hierfür ist die eigenständige, selbstbestimmte Entwicklung der drei Städte mit dem Ziel der bestmöglichen Sicherung, der Qualifizierung und des Ausbaus der mittelzentralen Funktionen. Der OZSV wirkt durch sein Handeln nicht nur in den drei beteiligten Städten, sondern auch in den Verflechtungsraum. Er trägt maßgeblich dazu bei, eine resiliente, zukunftsfähige und moderne Region zu gestalten.

Um ein Verständnis für die Wichtigkeit der Zusammenarbeit im OZSV sowie die Bereitstellung der oberzentralen Funktionen zu schaffen, sollen kommunale Entscheidungs- und Verantwortungsträger Grundkenntnisse über den OZSV vermittelt bekommen.

Aus dem strategischen Ziel resultieren folgende Teilziele, die für alle Städte im Rahmen

ihres mittelzentralen Status gleichermaßen relevant sind:

- Sicherung und Entwicklung der Gymnasien, Oberschulen, Berufsbildende Schulen, Förderschulen und Einrichtungen der Erwachsenenbildung,
- Ermöglichung optimaler, schneller Verkehrsanbindungen an benachbarte Oberzentren
- Erhalt und Ausbau der Sportstätten (Stadien, Sporthallen, Sportaußenanlagen) für regional und überregional bedeutende Kultur- und Sportveranstaltungen,
- Schaffung und Erhalt optimaler Rahmenbedingungen für die Krankenhäuser, Behinderteneinrichtungen und Fachärzte
- Bereitstellung eines breitgefächerten Altenpflege- und Betreuungsangebotes
- Sicherung der Einrichtungen der Polizei und der Gerichtsbarkeit
- Ausbau und Qualifizierung der touristischen Infrastruktur
- Erhalt und Ausbau der Kultur- und Freizeitangebote (Theater, Bibliotheken)

In Bezug auf die teiloberzentralen Funktionen ergeben sich für die drei Städte die folgenden Schwerpunkte.

Bautzen

- Ausbau und Entwicklung der vorhandenen Gewerbe- und Industrieflächen in Verbindung mit der Bereitstellung bzw. Schaffung optimaler technischer Infrastruktur (u.a. bestmögliche verkehrliche Anbindung durch Bahn- und Straßenverbindungen sowie den Flugplatz Bautzen und optimale Breitbandversorgung)
- Erhalt und Sicherung der Standorte der ansässigen Verwaltungsinstitutionen sowie ggf. Bereitstellung von Flächen für etwaige Erweiterungen oder Neuansiedlungen

- Bereitstellung optimaler Rahmenbedingungen für die verorteten sorbischen Kultureinrichtungen sowie Unterstützung bei der Vernetzung der Einrichtungen und deren Angebote

Görlitz

- Bereitstellung optimaler Rahmenbedingungen zur Sicherung und zum Ausbau des Standortes der Hochschule Zittau/Görlitz
- Sicherung vorhandener Forschungseinrichtungen und Bereitstellung von Flächen für die Ansiedlung neuer Forschungs- und / oder Bildungsinstitute
- Erhalt und Ausbau der Vielfalt kultureller Angebote und Bereitstellung entsprechender Ressourcen, Unterstützung der Vernetzung der Angebote im OZSV
- Umsetzung des Ziels der Klimaneutralität

Hoyerswerda

- Weitere Etablierung zur Hauptstadt der Tourismusregion Lausitzer Seenland, inkl. Qualifizierung der touristischen Angebote und Infrastrukturen, Bereitstellung von Flächen für den Ausbau der Angebote sowie Sicherung umfassender Einkaufsmöglichkeiten
- Ausbau und Etablierung der überregional bedeutsamen Sportinfrastruktur und Unterstützung der Entwicklung und Bereitstellung sporttouristischer Angebote
- Etablierung eines Innovationsparks mit Future Lab durch Bereitstellung von Raum sowie Bereitstellung von Flächen für innovative Entwicklungen (z.B. 5G-Testfeld)

Exkurs Innovationhubs / Future Lab. Der englische Begriff Hub stammt ursprünglich aus der Informationstechnik und wird heute gemeinhin als zentrale Vermittlungsstelle interpretiert. Unternehmen nutzen die so genannten Innovations-Hubs, um neuartige Technologien, innovative Produkte oder Konzepte (oft außerhalb der Räumlichkeiten des Unternehmens) zu entwickeln, zu testen und umzusetzen. Auch in der Stadt- und Regionalentwicklung kommt dieser Ansatz in den vergangenen Jahren immer mehr zum Tragen. Das Future Lab funktioniert ähnlich, eine eindeutige Abgrenzung der beiden Begriffe existiert nicht. „Ein Lab... ist grundsätzlich ein physischer und / oder virtueller Raum, der der Initiierung und Umsetzung innovativer Ideen dient. Ein Lab ermöglicht durch seine reale und / oder virtuelle Infrastruktur eine offene, oft zeitlich begrenzte Zusammenarbeit zwischen kreativen Köpfen...“² Grundsätzlich soll mit derartigen Einrichtungen die Infrastruktur für Innovationskultur verbessert werden.

Unter dem Aspekt, dass die Lausitz Modellregion für den Strukturwandel werden soll, bietet es sich an, in Hoyerswerda – also in unmittelbarer Nähe zum Braunkohlerevier – Flächen und Räume für innovative Entwicklungen, Start-ups, Partizipationsformate (Bürgerbeteiligung) etc. bereit zu stellen.

² RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V., <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/blog/was-sind-innovation-labs/>, letzter Zugriff 21.01.2021

2

Unterstützung der positiven Imagebildung der Städte, des Verflechtungsraumes und damit der Region Oberlausitz als lukrativer Unternehmensstandort und lohnenswerter Lebensraum

Ein positives Image trägt maßgeblich zur positiven Entwicklung von Städten und Regionen bei. Dabei ist nicht relevant, sich als Oberzentrum zu vermarkten, sondern die Identitäts- und Imagebildung in Richtung zukunftsorientierte Region mit vielfältigen Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten zu unterstützen. Dabei sind es vor allem die oberzentral abgestimmten, zielgerichtete Aktivitäten oder Projekte, die eine positive Imagebildung unterstützen und die in einem großen Verflechtungsraum wirken. An dieser Stelle ist die Entfernung der Städte zueinander sogar von Vorteil.

Neben der „Außenwirkung“ wirkt sich ein positives Image auch auf die Selbstwahrnehmung der Bürger aus. Damit unterstützt es die Ausbildung und/ oder Neuausrichtung einer regionalen Identität. Diese wiederum ist ein wichtiger Aspekt für Menschen, in einer Region zu leben und zu arbeiten und sie unterstützt maßgeblich den gesellschaftlichen Zusammenhalt einer Region. Wenn sich Menschen mit ihrer

Stadt, ihrer Gemeinde oder Region identifizieren können, fühlen sie sich „zu Hause“. Dabei werden die folgenden Komponenten für eine Region als charakteristisch und identitätsstiftend wahrgenommen:



Abbildung 1: Komponenten regionaler Identität³

Um die Identitätsbildung zu unterstützen ist es wichtig, Wissen über die Geschichte, die Eigenheiten sowie das kulturelle und wirtschaftliche Potenzial der Region zu haben.⁴ Dann kann mit einem gezielten regionalen Marketing das Image aufgewertet und eine regionale Identität unterstützt werden. „Eine positive Einstellung zur eigenen Region ist Voraussetzung

³ Pfeffer-Hoffmann, Christian, Generationenübergreifende Entwicklung gesellschaftlicher Perspektiven in der Niederlausitz, Ergebnisse des Projekts „Anstoß“ (des Bundesprogramms XENOS-Integration und Vielfalt), 2011, S.13

https://www.pedocs.de/volltexte/2012/5334/pdf/PfefferHoffmann_Hendricks_2011_Generationenuebergreifende_Entwicklung_Pfeffer_Hoffmann_Regionale_Identitaet_D_A.pdf, letzter Zugriff am 11.02.2021

⁴ A.a.O.

für die Entwicklung positiver regionaler Perspektiven.“⁵ Die Interaktion mit den Menschen vor Ort ist in diesem Zusammenhang ein wichtiger Aspekt. Der gesellschaftliche Diskurs, der z.B. im Zuge der Erarbeitung der Entwicklungsstrategie Lausitz 2050, initiiert wurde, muss weitergeführt werden. Insoweit ergeben sich folgende Teilziele:

- Beteiligung und Teilhabe der Bürger bei konkreten Projekten und Fragen der Stadtentwicklung bzw. regionalen Entwicklung
- Identitätsstiftendes abgestimmtes Regionalmarketing mit dem Ziel der Aufwertung des Images der Städte und Region Oberlausitz
- Weitere Intensivierung und Optimierung der (themenbezogenen) stadtübergreifenden Zusammenarbeit und Vernetzung

⁵ A.a.O.

3

Schaffung optimaler Rahmenbedingungen und Infrastrukturen für Wirtschaft, Forschung & Entwicklung sowie bestmögliche Vernetzung der Forschungsthemen mit der Praxis

Optimale Standortfaktoren u.a. in Hinsicht auf digitale und technische Infrastruktur, Fachkräfte, Lebensqualität etc. tragen maßgeblich dazu bei, dass vorhandene Unternehmen und

Institutionen vor Ort bleiben, expandieren, diversifizieren bzw. sich neu ansiedeln. Dabei sollen bestmögliche Standortfaktoren für ein breites Spektrum an Wirtschaftszweigen sorgen. Das reduziert Abhängigkeiten und sorgt für ein „gesundes Lohn- bzw. Gehaltsgefüge“, welches sich positiv auf die Kaufkraft auswirkt.

Wenn es um die Schaffung optimaler Rahmenbedingungen geht, spielen harte und weiche Standortfaktoren eine Rolle. Eine grobe Übersicht über die Standortfaktoren liefert die nachstehende Grafik. Hierin werden jedoch nur Teilbereiche aufgegriffen. So können die Standortfaktoren u.a. um Steuern, Abgaben und Subventionen (= harte Faktoren) und um Kulturangebote, Einkaufsmöglichkeiten, Mieten etc. (=weiche Faktoren) ergänzt werden

	Beschaffungsorientiert	Arbeitsorientiert	Produktionsorientiert	Absatzorientiert
Harte Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> Stromkosten Ölpreise Staatsleistungen Verkehrsanbindung 	<ul style="list-style-type: none"> Gehaltsniveau Ausbildungsstätten 	<ul style="list-style-type: none"> Technische und natürliche Gegebenheiten Umweltschutzaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> Verkehrsanbindung
Weiche Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> Transportkosten Potentielle Vertragspartner 	<ul style="list-style-type: none"> Bildungsneveau Öffentliche Meinung Freizeitangebote 	<ul style="list-style-type: none"> Erweiterungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Kaufkraft Kundennähe Konkurrenz Absatzkontakte

Abbildung 2: Harte und weiche Standortfaktoren⁶

⁶ <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/standortfaktoren/>, letzter Zugriff: 17.02.2021

Neben diesen klaren Wirtschaftsfaktoren ist die Glokalisierung ein wichtiges Thema für den OZV. Glokale Strukturen unterstützen einen corporate social responsibility Prozess (CSR).

Damit ist gemeint, dass durch die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen eine nachhaltige Entwicklung der Städte unterstützt wird.

Exkurs Glokalisierung. Die Glokalisierung umfasst im Wesentlichen die Stärkung lokaler / regionaler Wertschöpfungsketten und die Rückbesinnung auf lokale / regionale Traditionen. Unternehmen denken und verkaufen global, produzieren jedoch lokal und stärken somit die Zusammenarbeit lokaler Akteure und initiieren mittels Netzwerksstrukturen regionale Wirtschaftsräume. Dies generiert auf der einen Seite Arbeitsplätze, macht die Region für gut ausgebildete Arbeitskräfte aus dem In- und Ausland attraktiv und sorgt andererseits für eine stärkere Verflechtung der Gesellschaft. Dies wiederum führt zu einem gesteigerten Zusammengehörigkeitsgefühl, einer Rückbesinnung auf lokale Traditionen sowie ähnlich wie bei der Regional Governance (Erklärung S.13) zu einem kollektiven Regionalbewusstsein. „Die glokalen Städte und Bürgermeister formen die soziale Wirklichkeit des 21. Jahrhunderts.“⁷

Exkurs Corporate Sozial Responsibility. CSR umfasst soziale, ökologische und ökonomische Aspekte. „Konkret geht es beispielsweise um faire Geschäftspraktiken, mitarbeiterorientierte Personalpolitik, sparsamen Einsatz von natürlichen Ressourcen, Schutz von Klima und Umwelt, ernst gemeintes Engagement vor Ort und Verantwortung auch in der Lieferkette.“⁸ Das Thema CSR wird auch bundespolitisch als eine der Strategien zur Bewältigung der zentralen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gesehen. Die Bundesregierung hat daher eine eigene CSR-Strategie entwickelt und unterstützt aktiv die Umsetzung des CSR-Gedanken z.B. durch den seit 2013 ausgelobten CSR-Wettbewerb.

Für den OZSV ergeben sich aus den vorstehenden Themen folgende strategische Teilziele:

- Bereitstellung von Entwicklungsflächen
- Gewährleistung einer optimalen technischen Erschließung und Verkehrsanbindung
- Schaffung von Anreizen für die Ansiedlung von Schlüsselbranchen und Forschungseinrichtungen
- Aktive Zusammenarbeit der Städte in Bezug auf die zielgerichtete Erfüllung von Investorenbedürfnissen
- Unterstützung glokaler Initiativen und Sensibilisierung im Sinne des CSR-Gedanken

Neben der Stärkung des OZSV als Wirtschafts- und Forschungsstandort ist ein weiterer wichtiger Punkt, Kooperation von Unternehmen untereinander und stadtübergreifend im Sinne des Aufbaus und der Nutzung von Wertschöpfungsketten sowie des Wissenstransfers zu unterstützen. Hinzu kommt die Intensivierung der Zusammenarbeit der Städte des OZSV mit ansässigen oder sich niederlassenden Forschungsinstituten und Hochschulen. Die Stadt als Partner für die Anwendung neuer Technologien, innovativer Modelle oder für Praxistests bringt einen deutlichen Standortvorteil und ein modernes Image mit sich. Die Themen und Bereiche können dabei inhaltlich sehr unterschiedlich gelagert sein. Sie reichen

⁷ Hettling, Daniel, Digitale Technologie - Gefahr für die Demokratie?, https://kommunal.de/digitale-technologie-demokratien?utm_medium=email&utm_source=newsletter&utm_campaign=20210218, letzter Zugriff 18.02.2021

⁸ Nachhaltigkeit und CSR, <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html>, letzter Zugriff 17.02.2021

von alternativen Mobilitätslösungen (wasserstoffbetriebenen oder autonomen ÖPNV) bis hin zu Digitalisierungsprozessen, dem Einsatz künstlicher Intelligenz oder neuartigen Wohnformen.

Darüber hinaus wird sich der OZSV dafür einsetzen, das geplante Großforschungszentrum für die Lausitz bzw. Teilbereiche der Einrichtung räumlich im OZSV anzusiedeln. Aktuell (Stand April 2021) läuft in diesem Zusammenhang die erste Phase des internationalen Wettbewerbs „Wissen schafft Perspektiven für die Region!“. Im Rahmen des Vorhabens soll jeweils im Lausitzer und im Mitteldeutschen Revier ein Großforschungszentrum entstehen und der Wissenschafts- und Innovationsstandort Deutschland gestärkt werden.

Weitere Teilziele für den OZSV sind daher:

- Intensivierung der Zusammenarbeit der Städte mit den ansässigen Hochschulen und Forschungszentren
- Unterstützung der/des ausgewählten Forschungsinstitute/s im Rahmen des Wettbewerbes des BMBF und des Freistaats Sachsens „Wissen schafft Perspektiven für die Region!“ zur Etablierung eines Großforschungszentrum in der sächsischen Lausitz bzw. aktive Vermarktung als interessanter Standort für das Großforschungszentrum, Bereitstellung von Flächen und Unterstützung der/des ausgewählten Forschungsinstitute/s

Exkurs Großforschungszentrum. In der sächsischen Lausitz sowie im Mitteldeutschen Revier sollen im Rahmen des Strukturwandels der Braunkohleregionen zwei Großforschungszentren aufgebaut werden. In diesem Zusammenhang sollen insgesamt rund 3.000 Arbeitsplätze entstehen, also voraussichtlich 1.500 in der sächsischen Lausitz. Der Bund und das Land Sachsen werden die Zentren mit bis zu 170 Mio. € pro Jahr und Zentrum unterstützen. Im Rahmen des Ideenwettbewerbs des BMBF und des Landes Sachsen „Wissen schafft Perspektiven für die Region!“ soll die thematische Ausrichtung und der genaue Standort festgelegt werden. Der zweistufige Wettbewerb richtet sich an herausragende Wissenschaftler weltweit.

4

Entwicklung einer Nachhaltigkeitsregion

Mit dem Begriff Nachhaltigkeitsregion werden viele unterschiedliche Aspekte verbunden. So sollen:

- positive Entwicklungen verstetigt,
- eine prosperierende Wirtschaftsregion im Einklang mit Natur- und Umweltschutz gestaltet,

- der attraktive Lebensraum erhalten,
- die Menschen in dem Prozess „mitgenommen“ und
- regional Governance realisiert werden.

Exkurs regional Governance. Der Begriff wird in diesem Zusammenhang so verstanden, dass durch die Zusammenarbeit von politisch-administrativen Akteuren mit sonstigen nichtöffentlichen Partnern (vergleichbar mit public-private-Partnerships) „Selbsthilfekräfte“ mobilisiert und Synergien geschaffen werden. Durch die Zusammenarbeit „... soll einerseits staatliches / kommunales Handeln im Sinne eines ‚Dienstleistungsbetriebes‘ weiterentwickelt[t], andererseits die Privatwirtschaft [dahin gebracht] werden, Verantwortung für die Gesellschaft oder für ... Teile der Gesellschaft zu übernehmen...“⁹ Sie soll so zu einem Einstellungswandel zugunsten einer „Gemeinwohlorientierung“ führen und ein kollektives regionales Bewusstsein unterstützen. Die Zusammenarbeit unterliegt dabei – ähnlich wie bei Kooperationen – formalen Regeln, wie z.B. der Festlegung von Funktionen und Aspekten der Entscheidungsfindung.

Der OZSV weist eine gesunde Mischung in Bezug auf die Inanspruchnahme von Flächen auf. Neben stark verdichteten Siedlungsbereichen sind in unmittelbarer Nähe lohnende Naherholungsgebiete und ausreichend Freiraum vorhanden. Viele Flächen sind mit einem Schutzstatus (Naturschutzgebiet, FFH- oder SPA-Gebiet) versehen. Diese Landschaftsstruktur und die damit verbundene Lebensqualität soll erhalten bleiben. Die wirtschaftliche Entwicklung und die Erhaltung der Qualität des Lebensraumes dürfen sich nicht konterkarieren, sondern

müssen sich im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ergänzen.

Dieses Ziel geht einerseits mit der sächsischen Strategie für den Strukturwandel konform und andererseits findet es sich in der „Neuen Leipzig-Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt“ der Initiative integrierte Stadtentwicklung wieder. In dieser wird ein Schwerpunkt auf eine stärkere Gemeinwohlorientierung europäischer Städte gelegt. Demnach sollen Benachteiligung auf sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Ebene verringert werden.¹⁰

⁹ Fürst, Dietrich, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 8/9.2003, „Steuerung auf regionaler Ebene versus Regional Governance“, https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izri/2003/Downloads/8_9Fuerst.pdf?__blob=publication-File&v=2, letzter Zugriff: 05.02.2021

¹⁰ Neue Leipzig-Charta verabschiedet, https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Blogeintraege/DE/neue_leipzig_charta.html, letzter Zugriff: 05.02.2021

Ein Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie des OZSV sind Klimaschutzaspekte und der Einsatz erneuerbarer Energien. Insbesondere unter Berücksichtigung des Aspekts, dass Hoyerswerda aktuell zum überwiegenden Teil vom Braunkohlekraftwerk Schwarze Pumpe versorgt wird und daher eine völlig neue Strategie für die Energieversorgung der Stadt erforderlich ist, gewinnt dieser Aspekt an Bedeutung. Hoyerswerda ist eine von drei Städten, die im Rahmen der bundesweiten Ausschreibung des Projektes „kommunalen Energiewende“ (gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt) als Modellkommune ausgewählt wurde. In einem zweijährigen Prozess wird die Stadt nun durch die Agentur für Erneuerbare Energien (AEE) und das Fraunhofer Institut für Energiewirtschaft und Energiesysteme (IEE) bei der Umstellung auf eine klimafreundliche Wärmeerzeugung wissenschaftlich und kommunikativ begleitet.¹¹

Hinzu kommt, dass sich die Stadt Görlitz das ambitionierte Ziel der Klimaneutralität bis 2030 gesetzt.

Für den OZSV ergeben sich in diesem Bereich folgende Teilziele:

- Unterstützung des Bürgerschaftsengagements durch Beteiligung
- Umsetzung eines nachhaltigen Flächenmanagements im Sinne der Schonung von Ressourcen und der ökologischen Vertretbarkeit
- Schaffung der Voraussetzungen bzw. Ausbau und Kommunikation der vorhandenen Möglichkeiten für eine nachhaltige Mobilität
- Unterstützung von Klimaschutz-Aktivitäten und entsprechenden Initiativen insbesondere in Görlitz
- Nutzung innovativer Technologien zur Energieerzeugung und Ausbau des Einsatzes Erneuerbarer Energien insbesondere in Hoyerswerda
- Sensibilisierung aller Akteure zum Thema Nachhaltigkeit

¹¹ Modellkommunen für die Wärmewende – Der Auswahlprozess, <https://www.waermewende.de/kommunaler-blog/auswahl/> letzter Zugriff: 18.02.2021

5

Entwicklung und Qualifizierung touristischer Angebote unter Beachtung der Leitproduktstrategie der DMO

Der Tourismus ist nicht nur ein bedeutender Arbeitgeber und Wirtschaftsfaktor, er wirkt gleichzeitig auch als Imagefaktor für den OZSV und damit für alle drei Kommunen.

Eingebettet in die touristische Struktur der Oberlausitz sollen durch die OZSV-Kommunen und deren LTOs vorrangig Angebote entwickelt und qualifiziert werden, die thematisch auf der Leitproduktstrategie der Oberlausitz fußen und damit den Leit- bzw. Potentialthemen zuordenbar sind. So können vor allem in Hinsicht auf die Vermarktung der Angebote Kräfte und finanzielle Möglichkeiten potenziert und eine Vielzahl an Kommunikationskanälen genutzt werden.

Wichtig erscheint, dass die Kommunen sich auch weiterhin in ihrer LTO sowie der DMO an gemeinsamen Angeboten sowie deren Vermarktung aktiv beteiligen. Dies betrifft zum Beispiel das Leitprodukt Oder-Neiße-Radweg sowie das Potentialthema „Film“ für die Stadt Görlitz, die Potentialthemen „Spreeradweg“ und „sorbische Kultur“ für die Stadt Bautzen und für beide Städte das Leitthema „Bautzen

und Görlitz im Sechsstädtebund“. Hoyerswerda im Lausitzer Seenland nimmt in der Strategie dieser sächsischen LTO ebenfalls eine wichtige Rolle ein. So werden im Marketingkonzept des Lausitzer Seenlandes Zoo und Schloss Hoyerswerda als Einzelstandorte mit regionaler Bedeutung aufgeführt. Auch das Thema Industriekultur, welches jedoch in der Vermarktungsstrategie der Oberlausitz keine Rolle spielt, ist im Lausitzer Seenland präsent und wird durch verschiedene Angebote gelebt. Somit ist es sinnvoll, das Thema für die Stadt Hoyerswerda im Fokus zu behalten und ggf. neue Angebote zu entwickeln.

Oftmals unterschätzt wird die Wertschöpfung, die durch Tagesreisen (= Ausflüge und Geschäftsreisen ohne Übernachtung) generiert werden kann. So gab es deutschlandweit im Jahr 2018 ca. 3,5 Mio Tagesreisen. Am Zielort geben Tagesreisende ca. 28,80 € für Verpflegung, Einkäufe oder Unterhaltung aus.¹² Studien belegen, dass die noch als akzeptabel anzusehende Obergrenze für die Anreisezeit für Tagestouren bei maximal 90 Minuten liegt. Damit ist für alle drei OZSV-Kommunen als Tagesreisen-Quellmarkt z.B. auch die Landeshauptstadt Dresden noch interessant. Die Vermarktung tages touristischer Angebote obliegt den Kommunen selbst bzw. den LTOs. Eine Kombination der Angebote im Rahmen von Leistungspaketen ist natürlich möglich und dann auch wieder eine Vermarktung als Mehr-Tages-Angebot über die DMO mit denkbar.

¹² dwif: dwif-Tagesreisenmonitor 2019

Exkurs ausgewählte touristische Trends. Individualität statt Mainstream/Reisen gegen den Trend. Gäste wollen Authentizität, Atmosphäre, individuelle Angebote und Erholung „abseits des Üblichen“ vorfinden. Dies entspricht auch dem sog. Undertourism – der Gegenbewegung zum Overtourism, der für den Ansturm auf überlastete Ziele steht. Beim Undertourism werden bewusst bislang wenig bis gar nicht bekannte Ziele ausgesucht. Zu vermuten ist, dass in diesem Zusammenhang und vor allem auch unter Beachtung der Auswirkungen der Coronapandemie die Kleinstädte gegenüber den Metropolen zu den Gewinnern gehören werden, da in Zeiten von Abstand der Trend dahin geht, sich mehr abseits des Getümmels und der bekannten Touristenpfade zu bewegen.

Nachhaltigkeit. Nachhaltiger Tourismus hat neben der Aufrechterhaltung der Natur auch einen geringen Ressourcenverbrauch und die Verbesserung der sozialen Arbeitsbedingungen zum Ziel. Hier spielen Themen wie Mobilität (sowohl Anreise als auch Fortbewegung vor Ort), Regionalität und Behutsamkeit im Umgang mit Natur und Kultur eine zentrale Rolle. Ebenfalls von diesem Thema umfasst werden z.B. Bestrebungen zu mehr Nachhaltigkeit bei den Übernachtungsangeboten wie z.B. die Nutzung regenerativer Energie, die Reduzierung von Abfallmengen aber auch die Verwendung umweltschonender Materialien bei der Einrichtung und die Beauftragung regionaler Handwerker.

Natur und Idylle genießen / Outdoor-Aktivitäten. Der Trend, im Urlaub Natur zu genießen und sich abseits großer Touristenströme zu bewegen, existiert bereits seit einigen Jahren und ist ungebrochen. Naturnahe Angebote wie Rad- und Wanderwege sind darunter ebenso zu sehen wie authentische Angebote zu Traditionen und Kultur des Zielortes. Insbesondere auch die ungebrochenen Trends der Radreisen (erkunden der abwechslungsreichen Landschaft der eigenen Heimat) sowie des Urlaubs im eigenen Land zählen auf dieses Thema mit ein.

Zusammenfassend und unter Beachtung aktueller touristischer Trends sowie der Leitproduktstrategie der DMO können folgende Schwerpunkte formuliert werden:

- weiterer Ausbau der überregional vermarktungsfähigen Infrastruktur im Lausitzer Seenland generell und insbesondere im Bereich Hoyerswerda sowie am Berzdorfer See
- Schaffung bzw. Unterstützung bei der Schaffung weiterer besonderer / außergewöhnlicher Übernachtungsangebote (z.B. im Bereich Glamping, zum Thema Görlwood, in historischen Gebäuden o.ä.)
- Konzeption und Kommunikation von vermarktungsfähigen Angebotspaketen mit dem Ziel, die Aufenthaltsdauer der Gäste zu erhöhen (Kooperationen fördern und Pauschalen entwickeln)
- Schaffung, Qualifizierung und Kommunikation von Reiseanlässen/Angeboten, die regionale Besonderheiten und Kulturen aufgreifen:
 - für Bautzen Angebotserweiterung zum Thema sorbische Kultur,
 - für Görlitz weitere Inwertsetzung des Themas Görlwood
 - für Hoyerswerda Ausbau des Themas der Industriekultur
- konsequente Nutzung digitaler Vermarktungsmöglichkeiten
- Einspielen der eigenen Angebote in die Vermarktungskanäle der DMO
- weitere Fokussierung stadttouristischer Angebote durch die Städte Bautzen und Görlitz

6

Gestaltung zukunftsfähiger Innenstädte

Die Innenstädte sind trotz der nachlassenden Bedeutung als Einzelhandelsstandort ein wichtiger Faktor für die Lebens- und Aufenthaltsqualität. Im OZSV wird Ihnen im Sinne der Bereitstellung zentralörtlicher Funktionen eine besondere Rolle beigemessen. Es muss daher alles getan werden, die innerstädtischen Bereiche attraktiv zu gestalten, zielgerichtete und hochwertige Angebote zu schaffen sowie Raum für die Umsetzung innovativer Ideen bereit zu stellen.

Dabei geht es nicht primär darum, den Einzelhandel zu stärken, sondern völlig neue Strategien für die Entwicklung der Innenstädte und aller hier verankerten Funktionen zu entwickeln. Die Sicherung des Einzelhandels ist dabei nur ein Teilbereich. Funktionen, wie Wohnen und Arbeiten müssen ebenso berücksichtigt werden wie die Aufenthaltsqualität und die Bedeutung der Innenstadt für die Freizeitgestaltung.

Dabei bauen alle drei Städte und insbesondere Bautzen und Görlitz in Bezug auf ihre Innenstädte auf sehr günstige raumstrukturelle Gegebenheiten auf, da das „baukulturelle Erbe“ maßgeblich zu einer hohen Lebensqualität für

die Bewohner beiträgt.¹³ Der Flair einer authentischen, historischen Altstadt ist nicht nur ein touristischer Mehrwert, er wird vor allem auch von den Bewohnern wertgeschätzt.

Zu einer zukunftsfähigen Innenstadt gehören viele Aspekte. Für den OZSV werden die folgenden Teilziele festgelegt:

- Diversifizierung der Innenstädte zu hoch attraktiven Teilräumen mit bestmöglicher Aufenthaltsqualität und vielseitigen Erlebnisfaktoren
- Unterstützung der Schaffung einer virtuellen Innenstadt im Sinne der engen Verzahnung von online / digitalen Angeboten mit den stationären Angeboten und der Bereitstellung eines flächendeckenden WLAN durch mobile Hotspots oder anderweitige Technologien
- Fokussierung auf eine weniger autofixierte, ggf. sogar autofreie (Innen-)Stadtplanung mit entsprechendem qualitativ hochwertigem Ausbau des ÖPNV und/oder (autonom fahrenden) Shuttleservices insbesondere in Bautzen und Görlitz
- Gewährleistung einer inklusiven Innenstadt im Sinne von Barrierefreiheit, hohe Aufenthaltsqualität und vielseitige Angebote für alle Altersgruppen
- Flexibilisierung der Genehmigung temporärer Nutzungen im Stadtraum und in Leerstandsimmobilien insbesondere in Görlitz
- Erhalt des Genius Loci durch Erfassen der städtischen Besonderheiten und Weiterentwicklung mit neuen Elementen

¹³ Prof. Dr. Robert Knippschild, IZS Görlitz/ IÖR/ IHI Zittau/ IRT Breslau, Das Kulturerbe von Klein- und Mittelstädten als Baustein städtischer und regionaler Lebensqualität,

15.12.2020, http://revival.ioer.eu/fileadmin/user_upload/revival/files/kommunale-strategieempfehlung/REVIVAL_Strategieempfehlungen-Projektgebiet.pdf, letzter Zugriff: 25.02.2021

Exkurs Genius loci. Der lateinische Begriff wortwörtlich übersetzt, bedeutet „der Geist des Ortes“. Er wird u.a. in der Architektur und Raumplanung verwendet und als geistige Identität und Charakter eines Ortes verstanden. Dabei spielen materielle und immaterielle Eigenschaften des Ortes eine Rolle. „Der Genius Loci der Altstadt ergibt sich im historischen, architektonischen, geschichtlichen und kulturellen Kontext...“¹⁴ Oft wird der Charakter eines Ortes mit der Identifikation durch seine Bewohner in Verbindung gebracht. „Nur wenn der Raum einen Charakter, einen Genius Loci hat, ist eine Identifikation mit dem Ort möglich.“¹⁵ Ob der Genius loci tatsächlich eine derartige Bedeutung hat, soll an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Tatsache ist jedoch, dass Städte mit einem baukulturellen Erbe und einer damit in Einklang gebrachten baulichen und strukturellen Weiterentwicklung oft als authentisch und atmosphärisch wahrgenommen werden und damit für Bürger und Touristen anziehend wirken.

¹⁴ Prof. Mara Pardini, Neue Architektur im historischen Kontext, erschienen in AG Historische Stadt- und Ortskerne in NRW, Tradition und Geist Baukultur in historischen Stadt- und Ortskernen, 2017, S. 39, <file:///C:/Users/SUSANN-1/AppData/Local/Temp/Download%20Dokumentation-pi-x-el-x88715.pdf>, letzter Zugriff 25.02.2021

¹⁵ A.a.O.



Unterstützung der Digitalisierung sowie Aufbau und Umsetzung von digital Governance

Digitalisierung ist eins der bedeutenden Zukunftsthemen nicht nur für die Wirtschaft und die Forschung. Sie spielt eine immer größere

Rolle für neue Arbeitsmodelle sowie für die Bereiche Tourismus und Verwaltung. Grundlage hierfür ist eine bestmögliche, flächendeckende Breitbandinfrastruktur. Nur auf Basis dieser Voraussetzung sind zukunftsorientierte Entwicklungen möglich. Insoweit wird sich der OZSV aktiv für eine optimal funktionierende Breitbandversorgung einsetzen.

In Bezug auf die Digitalisierung wird an dieser Stelle vor allem der durch den OZSV direkt zu verantwortende Verwaltungsbereich aufgegriffen und mit der digital Governance in Verbindung gebracht.

Exkurs digital Governance. „Unter Digitaler Governance [wird] die übergreifende Gestaltung und Führung der digitalen Transformation eines Systems (oder einer Organisation) ... [verstanden].“¹⁶ Mit digital Governance oder IT-Governance ist die Klärung von Strukturen, Prozessen und Verantwortlichkeiten im Hinblick auf die digitale Transformation gemeint. Sie umfasst dabei Koordinationsmechanismen wie beispielsweise Leitlinien oder Rahmenbedingungen. „Die Effekte einer professionellen, übergreifenden IT Governance bestehen in dem Gewinnen von Souveränität und Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung hinsichtlich IT. Kosten werden gesenkt, IT-Lösungen besser und flexibler, mehr IT-Projekte erreichen ihr Ziel und halten ihren Zeit- und Kostenrahmen ein. So entsteht Spielraum, um den Nutzen der neuen technischen Möglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung zu realisieren und die Risiken systematisch zu begrenzen.“¹⁷

„Auch wenn die umfassende Bedeutung der digitalen Revolution auf Fachebene bereits für viele Akteure und Entscheider deutlich sichtbar ist, so kommt diese im Handeln von Politik und Verwaltung jedoch bislang nur unzureichend zum Ausdruck...“¹⁸ Daher ist es erklärtes Ziel des OZSV die digitale Transformation voran zu

bringen. Es soll nicht nur auf die Digitalisierung reagiert werden, sondern der Prozess durch:

- Ausbau notwendiger Kompetenzen und Ressourcen,
- Etablierung effektiver, agiler Entscheidungsstrukturen,
- Einbindung aller relevanter Akteure,

¹⁶ Dr. Martin Stemmer, Kompetenzzentrum öffentliche IT, Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme, Digitale Governance – ein Diskussionspapier, 2016, S.8 <https://www.oeffentliche-it.de/documents/10181/14412/Digitale+Governance+-+Ein+Diskussionspapier>, letzter Zugriff 25.02.2021

¹⁷ A.a.O.

¹⁸ A.a.O., S.17

- Ausbau und Bereitstellung von „E-Government“ Dienstleistungen

proaktiv gestaltet werden.

Neben Verbesserungen in der Arbeitseffektivität kann digital Governance zur positiven Imagebildung beitragen. Die Verwaltung wird als gut organisiert und modern wahrgenommen, der Service für den Bürger deutlich verbessert. Dieser Nebeneffekt ist besonders wertvoll, sehen sich kommunale Verwaltungen doch regelmäßig dem Vorwurf oder Gerücht der Ineffektivität ausgesetzt.

Zusammengefasst sind in diesem strategischen Ziel folgende Teilaspekte für den OZSV relevant:

- Politisches Engagement für eine flächendeckende, funktionierende Breitbandversorgung

- Einführung einer digital Governance mit Bereitstellung entsprechender Ressourcen und Kompetenzen
- Ausbau des E-Government Angebots für die Bürger

Aufbauend auf diesen Zielen und deren Umsetzung kann in einem weiteren Schritt auch der Einsatz künstlicher Intelligenz in der Verwaltung eine Rolle spielen. Erste Anwendungsbeispiele aus der Praxis gibt es hierzu bereits. Dabei wird in die sogenannten „Fron-Office-Anwendungen“, also diejenigen mit Kundenkontakt, und in die „Back-Office-Anwendungen“, die der Sachbearbeitung dienen, unterschieden.

Exkurs Anwendungsbeispiele für künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung. Front-Office-Anwendungen.¹⁹

Chatbots

Die Stadt Heidenheim und die Oberfinanzdirektion Karlsruhe nutzen sogenannte Chatbots für bestimmte text- und/oder sprachbasierte Kommunikationen mit Bürgern. Chatbots können dabei bis zu einem gewissen Maß einen Dialog mit einem Gesprächspartner führen. Der Karlsruher Chatbot beantwortet so z.B. Fragen zur Steuererklärung.

Service-Roboter

Die Stadt Ludwigsburg nutzt den Service-Roboter „L2B2“ für Begrüßungen im Eingangsbereich des Bürgerbüros. Er gibt den Besuchern Hinweise zu zuständigen Stellen und Ansprechpartnern. Die Stadt Karlsruhe testet derzeit ein vollständig digitales Bürgerbüro, in dem Bürger ihre Anliegen vollkommen selbständig abwickeln können.

Back-Office-Anwendungen.

KI-Systeme finden z.B. in der Poststelle Anwendung. Hier kann ein eingescanntes Dokument mit Hilfe einer KI-basierten Texterkennung, direkt der richtigen Abteilung und einem Bearbeiter zugeordnet werden – ohne, dass das Dokument von einem Verwaltungsmitarbeiter gelesen werden muss und auch dann, wenn das Schreiben weder eine Vorgangsnummer noch einen Ansprechpartner beinhaltet.

Auch für die Erfassung und Bewertung des Straßenzustands kann KI eingesetzt werden. Dafür wird ein Fahrzeug mit einem Smartphone ausgestattet, das bei der Befahrung mit einer herkömmlichen Kamera die Straßenschäden erfasst, die später durch eine KI ausgewertet werden. Dieses Verfahren (und viele weitere) testet derzeit die digitale Modellregion Soest²⁰.

¹⁹ Etscheid, von Lucke, Stroh, Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung, Fraunhofer IAO, 2020, http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5777085.pdf, letzter Zugriff, 23.03.2021

²⁰ <https://digital-soest.de/> und <https://digital-soest.de/projekte/13-infrastruktur/59-strassenzustandserfassung-und-auswertung-ueber-ki>



Schaffung zusätzlicher qualifizierter personeller Ressourcen

Der OZSV ist für die Bereitstellung von Funktionen verantwortlich. Diese Tatsache wirkt sich auf die drei Städte insoweit aus, dass zusätzliche Personalkapazitäten für die Erfüllung der Funktionen gebunden werden. Seitens der Verwaltungsvorschrift für die kommunale Haushaltswirtschaft (VwV KomHWi) werden Richtwerte für die angemessene Personalausstattung in Abhängigkeit von der Größe der Gemeinden vorgegeben. Hierbei ist jedoch explizit nicht die Aufgabenerfüllung durch zentralörtliche Funktionen berücksichtigt. Auch wenn es sich bei den vorgegebenen Werten um Ori-

entierungen zur Bestimmung des Personalbedarfes handelt, ist eine den Aufgaben und Funktionen angepasste Personalausstattung in der Praxis schwierig umzusetzen.

Um die Wirkung des OZSV optimal auszunutzen, müssen entsprechende personelle Kapazitäten in der Verwaltung vorhanden sein. Der aus der Bereitstellung oberzentraler Funktionen resultierende Mehraufwand muss personell abgedeckt werden können.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Qualifizierung der Arbeit wird in der Aufbauorganisation gesehen. Die aus der direkten OZSV-Verwaltung resultierenden Aufgaben und Funktionen (z.B. regelmäßige Abstimmungen, gemeinsame Stellungnahmen etc.) müssen direkt dem Oberbürgermeister zugeordnet werden. Die entsprechende Personalstelle ist daher für den OZSV-bedingten Arbeitsanteil dem Oberbürgermeister zu unterstellen. Dabei ist das sogenannte Kongruenzprinzip zu berücksichtigen.

Exkurs Kongruenzprinzip. Das Kongruenzprinzip ist in der Organisationslehre einer der bekanntesten und bedeutendsten Grundsätze. Demnach muss ein/e Stelleninhaber*in für die Aufgabenerfüllung die erforderlichen Durchführungs- und Leitungskompetenzen besitzen. Hinzu kommt die Übernahme der entsprechenden Verantwortung für die Aufgabenerfüllung, also der Pflicht, den übertragenen Aufgabenbereich abzudecken. Das Kongruenzprinzip wird auch als AKV-Prinzip (kurz für Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung) bezeichnet. Stimmen die drei Bereiche nicht überein, kann es zu Konflikten und/oder Ineffektivität kommen.

Neben den personellen Ansätzen für die Kernverwaltung wird großes Potential in der projektbezogenen Nutzung von personellen Ressourcen in Form von (fördermittelfinanzierten) Projektmanagements gesehen. Vor allem die Umsetzung stadtübergreifender und vernetzender Projekte ist oft im Rahmen der personellen Kapazitäten der Verwaltung nicht oder nur schwer umsetzbar. Hier bietet sich die Beschäftigung

und/oder Beauftragung von Projektmanagements an.

Zusammengefasst sind also für den OZSV folgende strategische Teilziele relevant:

- Verbesserung der personellen Ausstattung
- Optimierung der Stellenorganisation
- Nutzung von Projektmanagements