

Leistungsstark / Kulturell / Attraktiv / Tecklenburg 2023: Die Festspielstadt!

Leitbild und strategische Ausrichtung

Gründe für die Erstellung eines Leitbildes

Die Stadt Tecklenburg steht vor der Notwendigkeit einer nachhaltigen und substanziellen Konsolidierung und Entschuldung des städtischen Haushalts. Wesentliches Instrument hierzu soll eine Aufgaben- und Produktkritik aller Leistungen sein. Im Unterschied zu klassischen Ansätzen der Haushaltskürzungen soll sich die Produktkritik an einer strategischen Ausrichtung orientieren und so die mit der Haushaltskonsolidierung unweigerlich verbundenen Einschnitte so gesetzt werden, dass sie die angezielte weitere Entwicklung der Stadt möglichst wenig beeinträchtigen.

Hierzu wurde der eigentlichen Produktkritik die Entwicklung eines Leitbildes für die Stadt Tecklenburg vorgeschaltet, das in einem partizipativ angelegten Prozess die wesentlichen und als prioritär angesehenen Leitlinien der Stadtentwicklung sowie der Rolle der Stadt, der Bürgerinnen und Bürger sowie anderer Akteure und Interessen beschreiben soll.

Das Leitbild „Tecklenburg 2023“ soll so ein Bild der mittelfristigen Zukunft entwerfen, das eine Antwort auf die Anforderungen der demografischen Entwicklung und der Haushaltskonsolidierung gibt, ohne die städtischen Möglichkeiten zu überfordern.

Vorgehen

Die Grundlagen für die strategische Ausrichtung der Stadt wurden in zwei halbtägigen Workshops unter Beteiligung von Ratsmitgliedern, Vertretern örtlicher Einrichtungen und Initiativen in den vier Ortschaften und Bürgerinnen und Bürgern erarbeitet.

In einem ersten Workshop am 22. Oktober 2014 im Kulturhaus der Stadt diskutierten rund 40 Teilnehmende die Situation der Stadt, künftige Chancen und Risiken und mögliche Zielvorstellungen für die Entwicklung der Tecklenburgs in den kommenden acht bis zehn Jahren. Als Strukturierung waren dabei folgende vier Themenfelder gebildet worden:

- Wirtschaft – Tourismus – Umwelt
- Familie – Bildung
- Wohnen – Infrastruktur
- Verwaltung als Dienstleister.

Die Ergebnisse dieses Workshops dienen als Grundlage für die Arbeit in einem zweiten Workshop am 20. November 2014 ebenfalls im Kulturhaus der Stadt. Ziel dieses Workshops war es, Themenfeld übergreifend fünf Leitziele zu formulieren, die Richtschnur für die künftige Arbeit von Rat und Verwaltung sein sollen. Sie bilden den Kern der strategischen Ausrichtung der Stadt und werden entsprechend der Rangfolge ihrer Wichtigkeit Maßstab für die Beurteilung der strategischen Relevanz der Produkte und Leistungen der Stadt Tecklenburg sein.

Die Bildung der Prioritäten-Rangfolge der fünf Leitziele erfolgte durch eine schriftliche Abstimmung im Plenum des zweiten Workshops¹.

Neben den Workshops hatten die Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit, sich über die Web-Seite der Stadt Tecklenburg über den Prozesse zu informieren und eigene Vorschläge zu den genannten Themenfeldern zu machen. Sofern die Vorschläge für die Leitbildentwicklung wertvoll waren, wurden sie bei der Erstellung des Textes berücksichtigt.

Themenfeld „Wirtschaft – Tourismus – Umwelt“

Tecklenburgs wirtschaftliche Situation ist heute im Wesentlichen durch den Tourismus geprägt. Touristische Ankerpunkte sind dabei:

- Die geschlossene mittelalterliche Stadtanlage für Besichtigungen und Tagesbesuche,
- der Status als Kneipp- und Luftkurort sowie Standort einer psychosomatisch – onkologischen Kurklinik für Wellness und gesundheitsorientierte Aufenthalte,
- die landschaftlich reizvolle Umgebung für Wanderer, Radwanderer und Erholungsuchende,
- die Freilichtbühne und das Festspiel-Angebot für Kulturinteressierte.

Daneben versucht die Stadt, sich stärker als Gewerbestandort zu profilieren. Haupt-Gewerbestandort ist zurzeit der Ortsteil Brochterbeck mit verkehrsgünstiger Lage.

Auch für die künftige wirtschaftliche Entwicklung wird der Tourismus zentrale Bedeutung haben. Sowohl die Zahl der Tagesbesucher als auch die Zahl der Übernachtungen sollen gesteigert werden. Neben dem Naturraum und der Altstadt ist der Festspiel-Standort mit der Freilichtbühne ein möglicher Ankerpunkt für Programm und Marketing. Angesichts der zunehmenden Konkurrenz der ländlichen Teilräume gerade auf dem Feld des Tourismus wird für den Erfolg einer Wachstumsstrategie die erfolgreiche Vermarktung eines Alleinstellungsmerkmals notwendig sein. Hierzu liegt der Stadt bereits eine Konzeption zur Entwicklung des Festspielorts Tecklenburg vor.

¹ Die Teilnehmenden erhielten einen Stimmbogen mit den sechs nach der Diskussion verbliebenen Zielvorschlägen. Auf diesem sollten sie die aus ihrer Sicht wichtigsten fünf Ziele in der Rangfolge von 1 (wichtigstes Ziel) bis 5 benennen. Für die Auswertung wurden den Rängen Punkte von 5 (Rang eins) bis 1 (Rang fünf) zugewiesen. Nicht aufgeführte Ziele erhielten 0 Punkte.

Inwieweit es gelingt, alle Ortsteile stärker am Tourismus partizipieren zu lassen, wird nicht zuletzt davon abhängen, ob es gelingt, in den Ortschaften attraktive touristische Schwerpunkte zu bilden und diese verkehrlich besser zu erschließen (TWE, Busverbindung nach Osnabrück).

Aus Sicht der Stadt ist neben der Steigerung der Besucherzahlen vor allem auch die wirtschaftliche Situation der Betriebe von Bedeutung. Um die wirtschaftliche Basis der Stadt zu sichern, soll eine Steigerung der Gewerbesteuererinnahmen um 20 % in den nächsten zehn Jahren erreicht werden.

Um nicht nur als Wohn- sondern auch als Arbeitsort attraktiv zu sein, soll das Arbeitsplatzangebot durch Gewerbe-Neuansiedlungen ausgebaut werden. Zielgröße ist eine Steigerung der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten um 20 % in den kommenden zehn Jahren.

Themenfeld „Familie – Bildung“

Tecklenburg unterhält derzeit vier Grundschulen mit gut 300 Schülern, eine Hauptschule mit 388 Schülern² sowie ein Gymnasium mit 778 Schülern³. Der für die Stadt prognostizierte Bevölkerungsrückgang wird Tecklenburg vor die Frage stellen, ob dieses Schulangebot künftig aufrechterhalten werden kann. Ohne eine Stabilisierung der Schülerzahlen wird dies perspektivisch kaum möglich sein.

Kindertagesstätten und Schulen sind jedoch ein zentrales Attraktivitätskriterium gerade für junge Familien. Müssen sie geschlossen werden, ist mit einem Zuzug junger Familien nicht mehr zu rechnen. Ansätze zur Sicherung des Bildungsangebots können qualitativer Natur sein: Hochwertige Bildungs- und Betreuungsangebote im Tagesstätten-Bereich, qualifizierter Ganztagsunterricht in den Schulen u. ä.. In quantitativer Hinsicht sind Kooperationen benachbarter Kommunen eine Möglichkeit, trotz sinkender Schülerzahlen ein attraktives Bildungsangebot aufrecht zu erhalten.

Themenfeld „Wohnen – Infrastruktur“

„Weniger – älter – bunter!“ Tecklenburg ist wie nahezu alle ländlichen Kommunen vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung mit einem auch weiterhin zu erwartenden Rückgang der Bevölkerungszahl konfrontiert. Prognosen gehen für das Jahr 2030 von einer Bevölkerungszahl von nur noch gut 8.500 Menschen aus⁴. Vor diesem Hintergrund will Tecklenburg sich als ein attraktiver Wohnstandort profilieren und durch Zuzüge dem Bevölkerungsrückgang entgegenwirken.

Dabei wird neben dem Angebot an Neubaugebieten die Vermarktung bestehender Immobilien eine wesentliche Rolle spielen können. Im Zuge der demografischen Entwicklung leer werdende Gebäude können gerade für junge Familien eine attraktive Alternative zu einem Neubau sein. Zudem ist eine Ausdehnung der Siedlungsflächen in ökologischer Hinsicht ebenso nachteilig, wie für die angestrebte touristische Entwicklung, die wesentlich von der Natur-Qualität Tecklenburgs getragen sein soll.

² Davon 115 Schüler aus Tecklenburg und 273 Schüler (70 %) Auswärtige. Vgl. Haushaltsentwurf 2015.

³ Davon 282 Schüler aus Tecklenburg und 496 Schüler (64 %) Auswärtige. Vgl. Haushaltsentwurf 2015.

⁴ Vgl. Kreis Steinfurt: Demographiebericht 2009, Anlage 3.

Die historische Altstadt im Ortsteil Tecklenburg ist stark touristisch geprägt (Geschäfte, Gastronomie), was die Attraktivität als Wohnstandort beeinträchtigt. Um einer Entvölkerung der Altstadt entgegenzuwirken, soll das Wohnen in den oft denkmalgeschützten Fachwerkgebäuden gefördert werden.

Die Bevölkerungsentwicklung wird erheblichen Einfluss auf die Infrastruktur Tecklenburgs haben. Traditionelle stationäre Angebote zur Nahversorgung (Geschäfte, Bank, Post, Gastronomie) in den Ortsteilen werden nur bei einem entsprechend hohen Nachfragepotenzial zu halten sein. Andererseits bestimmen sie auch wesentlich die Attraktivität des Wohnumfeldes und sind somit ein Faktor der angestrebten Stabilisierung der Bevölkerungszahl. Hier können von der Bevölkerung selbst getragene, nicht Gewinn orientierte Formen etwa einer Bürger-Genossenschaft erwerbswirtschaftlich nicht mehr tragfähige Angebote ersetzen.

Netzgebundene Infrastruktureinrichtungen sind nur schwer an eine sich ändernde Nachfrage anzupassen. Dies gilt für quantitative (z.B. Abwasser) wie für qualitative (z.B. Internetversorgung) Aspekte gleichermaßen.

Die Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung stellt neue Anforderungen an die Gestaltung des Wohnens („Wohnen im Alter“). So rückt die Barrierefreiheit von Wohnungen und öffentlichem Raum ebenso in den Vordergrund wie die Versorgung mit medizinischen und Pflegedienstleistungen und die Sicherung der Mobilitätsmöglichkeiten einer zunehmend immobilen Bevölkerungsgruppe.

Die auch in Zukunft zunehmende Internationalisierung der Wohnbevölkerung und der Wandel von Lebensstilen (Zunahme von Ein- und Zweipersonenhaushalten) stellen veränderte Anforderungen an das Wohnangebot. Der Trend zu einer Leitkultur urbanisierten Lebens trifft auf einen gerade im mittleren Preissegment zunehmend enger werdenden Wohnungsmarkt in Ballungsräumen. Mit seiner günstigen Lage zwischen den Zentren Münster und Osnabrück hat Tecklenburg durchaus Chancen, sich als attraktiver Wohnort für Familien zu profilieren, die die vergleichsweise hohen Preise für Wohnraum in Zentren nicht tragen können oder wollen.

Themenfeld „Verwaltung als Dienstleister“

Der demografische Wandel wird die Stadtverwaltung in doppelter Weise betreffen:

- In den kommenden Jahren wird ein erheblicher Teil des Personals die Altersgrenze erreichen und ausscheiden.
- Das zu erwartende Absinken der Bevölkerungszahl bei gleichzeitiger Alterung der Einwohnerschaft wird die Nachfrage nach kommunalen Leistungen strukturell und quantitativ verändern.

Zu diesem Themenfeld gehört neben der intensiv diskutierten **Dienstleistungsqualität** im Hinblick auf die notwendige Haushaltskonsolidierung auch die Frage nach dem **Leistungsumfang der Verwaltung** und damit die Frage, welche bisher von der Stadt erbrachten Leistungen durch andere Akteure übernommen werden können. In diesem Zusammenhang gewinnen die vorhandenen Strukturen ehrenamtlichen Engagements in den Ortsteilen erhebliche Bedeutung und müssen ausgebaut werden.

Es ist davon auszugehen, dass in Zukunft interkommunale Kooperationen und die Entwicklung kooperativer Formen mobiler oder stationärer Verwaltungs- und privater Dienstleistungen als Mittel der Kostensenkung und Möglichkeit zur Erhaltung von Angeboten an Bedeutung gewinnen werden. Kooperationen bieten sich dabei vor allem in Bereich der inneren Verwaltung an (Personal, Buchhaltung, Logistik, Datenverarbeitung) und werden in einer Reihe von Kommunen bereits erfolgreich praktiziert. Tecklenburg nutzt diese Möglichkeit bereits beim Betrieb der Sonderschule, der Musikschule und der Volkshochschule.

Weitere Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung sind unter Umständen durch eine stärkere Nutzung von Online-Verfahren im Rahmen des e-Government zu erschließen. Hierfür sind jedoch zunächst Investitionen zu veranschlagen, sodass Einsparungen erst längerfristig erwartet werden können.

Angesichts der Haushaltslage der Stadt wird Tecklenburg nicht umhin kommen, Leistungen abzubauen und die Einnahmen steigernde Maßnahmen zu ergreifen.

„Leistungsstark / kulturell / attraktiv / Tecklenburg 2023: Die Festspielstadt!“

Als vierpolige Stadt der Ortschaften orientieren wir uns bei der Bewältigung der demografischen Herausforderungen und der Sanierung der städtischen Finanzen an dem Ziel, Bürgern und Unternehmen auch in zehn Jahren ein Wohnen und Wirtschaften in den Ortsteilen zu ermöglichen. Dabei ist uns bewusst, dass dies nur gelingen kann, wenn wir dem demografischen Trend der Bevölkerungsabnahme und Alterung ein Tecklenburg entgegensetzen können, dass ein attraktiver Wohn- und Arbeitsort für junge Menschen und insbesondere Familien ist.

Dazu soll neben der Attraktivität unserer Landschaft ein leistungsfähiges Kinderbetreuungs- Schul- und Ausbildungsangebot für unsere Einwohner beitragen, auch wenn vielleicht nicht alle bestehenden Angebote am Ort erhalten werden können.

Wir wollen die wirtschaftliche Basis unseres Gemeinwesens stärken und dabei verstärkt auf einen Ausbau des Tourismus setzen. Dazu soll die Positionierung Tecklenburgs als überregional attraktive Festspielstadt einen wichtigen Beitrag leisten. Wir sind uns bewusst, dass eine einseitige Konzentration auf den Wirtschaftsfaktor Tourismus Risiken birgt. Daher wollen wir auch die gewerbliche Wirtschaft stärken und auf ein Wachstum der örtlichen Betriebe und gezielte Neuansiedlungen hinwirken. Dabei nehmen wir das Angebot an attraktiven sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsmöglichkeiten besonders in den Blick.

Dennoch werden die Haushaltslage und die zu erwartende Bevölkerungsentwicklung dazu führen, dass wir die städtischen Dienstleistungen einschränken und Standards senken müssen. Wir werden unsere Bürgerinnen und Bürger daher darauf vorbereiten und sie dabei unterstützen, eigene Lösungen für bisher von der Stadt bewältigte Aufgaben zu suchen.

Neben dem stärkeren Engagement der Bürgerschaft sehen wir in der Vielzahl der aktiven Vereine und unseren heimischen Unternehmen ein Potenzial für das Gemeinwesen, das wir als Stadt durch Vernetzung und

die Förderung von Kooperationen erschließen wollen. Wir nutzen moderne Technologien und arbeiten mit Privaten und anderen Kommunen zusammen, um unsere Leistungen so effizient wie möglich zu erbringen.

Um unsere längerfristige Perspektive zu sichern und die kommunale Handlungsfähigkeit zu sichern, entschließen wir uns jetzt, alle Möglichkeiten zur Entlastung des städtischen Haushalts durch Reduzierung der Aufwendungen und Steigerung der Erträge zu nutzen. Damit folgen wir auch dem Grundsatz der Generationengerechtigkeit und begrenzen die Belastungen künftiger Generationen.

Wir sind uns unserer Vorbildfunktion als Arbeitgeber bewusst. Dies enthebt uns aber nicht der Notwendigkeit, im Interesse aller Bürgerinnen und Bürger den Einsatz unseres Personals so effektiv und effizient wie möglich zu gestalten. Daher fördern wir die Flexibilität und Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um sie auf künftige Anforderungen besser vorzubereiten.

Leitziele der strategischen Ausrichtung

Ein Leitbild beschreibt das Selbstverständnis und die grundlegende Ausrichtung für die Entwicklung der Stadt Tecklenburg. In seinen notwendig allgemein gehaltenen Aussagen ist es aber nicht ausreichend, um die Produkte und Leistungen der Stadt im Hinblick auf ihre strategische Relevanz bewerten zu können. Diese Bewertung soll im weiteren Verlauf der Aufgaben- und Produktkritik erfolgen und Grundlage für die Entwicklung der Konsolidierungsvorschläge sein.

Dazu wurden die in den Workshops erarbeiteten Leitlinien zu einigen wenigen strategischen Leitzielen verdichtet, die das mittelfristige Handeln der Stadt prägen sollen. Sie sollen zugleich die Messlatte sein, anhand derer die Produktkritik durchgeführt und die Wirkungsbeiträge der Produkte beurteilt werden soll. Die Reihenfolge der Ziele 2 - 6 in der folgenden Übersicht entspricht dem Ergebnis der Priorisierung im zweiten Workshop. Das Ziel 1 (Haushaltskonsolidierung) ist demgegenüber gesetzt.

Die Leitziele sind naturgemäß nicht von gleichem Gewicht. Daher werden sie auch mit unterschiedlicher Gewichtung in die Bewertung der Wirkungsbeiträge der Produkte eingehen. Die Gewichtung der Ziele wird in den nächsten Wochen im Zuge der politischen Beratung festgelegt. Die vorgeschlagenen Ziele sind in der folgenden Übersicht dargestellt:

Nr.	Strategisches Leitziel	Gewichtung %
Ziel 1:	Wir wollen erreichen, dass der Haushalt der Stadt Tecklenburg ab dem Jahr 2019 nachhaltig ausgeglichen ist.	30
Ziel 2:	Wir wollen erreichen, dass die Zahl der Einwohner Tecklenburgs bis 2025 mindestens auf dem heutigen Stand bleibt.	13
Ziel 3:	Wir wollen erreichen, dass die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Tecklenburger Betrieben in den nächsten 10 Jahren um 20% steigt.	12
Ziel 4:	Wir wollen erreichen, dass die Gewerbesteuererinnahmen in Tecklenburg in den nächsten 10 Jahren real um 20% steigen.	20

Nr.	Strategisches Leitziel	Gewichtung %
Ziel 5:	Wir wollen erreichen, dass die Zahl der Übernachtungen in Tecklenburg in den nächsten 10 Jahren um 25 % steigt.	10
Ziel 6:	Wir wollen erreichen, dass die Kosten der Stadt Tecklenburg pro Schüler in Tecklenburger Schulen in 10 Jahren real um 50 % sinken.	15
Summe		100

Erläuterungen zu den strategischen Leitzielen

- Zu Ziel 1: Mit dem Ziel eines nachhaltig ausgeglichenen Haushalts verbinden wir die Erwartung, dass der Haushaltsausgleich nicht nur durch Einmal-Maßnahmen oder Vermögensveräußerungen erreicht wird, sondern strukturell durch eine Anpassung der städtischen Leistungen an die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Stadt.
- Zu Ziel 2: Wenn die Einwohnerzahl entgegen der zu erwartenden demografischen Entwicklung auf dem Stand des 1.1.2015 gehalten werden soll, bedarf es dazu eines entsprechenden Zuzugs. Gelingt es, Tecklenburg als attraktiven Wohnstandort zu positionieren, wirkt sich dies positiv auf die Wirtschaftskraft und Finanzsituation der Stadt aus.
- Zu Ziel 3: Zur Attraktivität als Wohnort gehört auch ein attraktives Arbeitsplatzangebot. Hierzu werden Gewerbeansiedlungen beitragen müssen. Dabei sollen jedoch nicht Arbeitsplätze um jeden Preis geschaffen werden, sondern solche, die für das soziale Gefüge förderlich sind.
- Zu Ziel 4: Ziel ist es, die wirtschaftliche Situation der Stadt durch eine Verbreiterung der Gewerbesteuerbasis zu verbessern. Eine Erhöhung des Hebesatzes soll nur als letzte Möglichkeit in Betracht gezogen werden. Als Basisjahr für die Steigerung gilt das Gewerbesteueraufkommen des Jahres 2015 und die Steigerung soll real, d.h. inflationsbereinigt erreicht werden.
- Zu Ziel 5: Die Stadt profitiert von Übernachtungsgästen deutlich stärker als von Tagesgästen. Daher soll der Entwicklungsschwerpunkt auf den Übernachtungen liegen. Neben dem reinen Tourismus kann auch eine Belebung der Gewerbelandschaft zu zusätzlichen Gästen führen.
- Zu Ziel 6: Angesprochen sind hier die gesamten schulbezogenen Aufwendungen der Stadt für Gebäude, Personal, Material und Beförderung. Als Basis für die angezielte Einsparung gilt der im Jahresabschluss 2014 ausgewiesene Betrag. Die Kostensenkung soll real, d.h. inflationsbereinigt erreicht werden.