

Vorgehen und Methodik

Im Folgenden werden Vorgehen und Methodik bei der Erarbeitung der Herausforderungen für München, des Leitmotivs und der strategischen Leitlinien sowie der Handlungsräume aufgezeigt.

Formulierung von Herausforderungen für München

Stadtentwicklungspolitik verlangt nach einem Blick in die Zukunft. Mit der Formulierung von künftigen Herausforderungen für München können die Ansatzpunkte für Leitmotiv und strategische Leitlinien klar herausgearbeitet werden. Sie werfen die zentralen Fragen auf, auf welche die Perspektive München eine Antwort formulieren soll.

Die Stadt München wird in ihrer Entwicklung maßgeblich von exogen bestimmten Trends in Gesellschaft, Politik, Wirtschaft, Technik und Umwelt beeinflusst, auf die sie selbst nicht oder nur marginal Einfluss nehmen kann. Demographische Entwicklungen, neue Kommunikationstechnologien oder klimatische Veränderungen werden auch die Zukunft Münchens prägen. In vier Schritten wird die Bedeutung dieser generellen Trends für die Landeshauptstadt München erfasst und die daraus resultierenden Auswirkungen und Herausforderungen für die Stadtentwicklungspolitik abgeleitet.

■ **Trendanalyse:** Die Auftragnehmerin arbeitet mit einem von ihr verfassten Trend-Report. Dieser umfasst insgesamt 63 Zukunftstrends zu den fünf Themenfeldern Gesellschaft und Individuum, Wirtschaft und Unternehmen, Technologie und Innovation, Politik und Recht sowie Umwelt, Natur und Raum. Zu jedem Trend sind die wichtigsten Aspekte der erwarteten Entwicklung beschrieben. Die Aussagen stützen sich auf wissenschaftliche Literatur aus den entsprechenden Fachrichtungen. Eine Kernaussage fasst die relevanten Aussagen knapp zusammen.

■ **Relevanz-Screening:** Die Auftragnehmerin nimmt eine Beurteilung der einzelnen Trends im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Stadtentwicklung Münchens vor. Es werden diejenigen Trends identifiziert, welche die künftige Entwicklung der Stadt bzw. der Region München stark beeinflussen dürften. Dabei handelt es sich um Trends, die in einer ähnlichen Weise für die meisten wirtschaftlich und gesellschaftlich prosperierenden europäischen Großstädte von Bedeutung sind.

■ **Thematische Bündelung:** Die einzelnen Trends werden unter Berücksichtigung ihrer Wechselwirkungen zu zentralen Herausforderungen für die Stadtentwicklung München gebündelt. Die Herausforderungen ergeben sich durch ein Zusammenspiel der Trends im spezifischen Kontext der Stadt München und vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion der Stadtentwicklung. Die Herausforderungen werden anhand ihrer zentralen Elemente beschrieben.

■ **Konkretisierung:** Die Herausforderungen erhalten ein "Münchner Gesicht". Sie werden greifbar gemacht, gestützt auf Studien, Analysen und Prognosen zur spezifischen Situation in München. Vorgenommen werden qualitative und teilweise quantitative Spezifizierungen

Die Herausforderungen wurden in zwei Workshops mit der Arbeitsgruppe sowie einer Sitzung mit der Lenkungsgruppe erarbeitet und diskutiert. Die am Arbeitsprozess beteiligten Referate der Stadtverwaltung hatten zudem Gelegenheit, in schriftlicher Form inhaltliche Inputs einzubringen und eine Kommentierung der Textentwürfe vorzunehmen. Die Herausforderungen wurden anschließend in einer Veranstaltung mit dem externen Fachbeirat zur Diskussion gestellt und überarbeitet.

Ergebnis des Arbeitsprozesses sind acht zentrale Herausforderungen für die Landeshauptstadt München. Sie basieren auf grundlegenden Megatrends und zeigen deren spezifische Wirkungen und Konsequenzen für München. Die einzelnen Kapitel beschreiben in kurzer und prägnanter Form die zentralen Zukunftsthemen der Stadtentwicklung. Die Herausforderungen folgen in ihrer Gliederung einer thematisch-funktionalen Logik. Sie sind über vielfältige Wechselwirkungen miteinander verbunden. Mit Querverweisen in einzelnen Herausforderungen werden diese Zusammenhänge ansatzweise aufgezeigt.

Erarbeitung von Leitmotiv und strategischen Leitlinien

Das Leitmotiv der Stadtentwicklung und die strategischen Leitlinien bilden die Kernelemente des Fortschreibungsprozesses. Ihre Inhalte wurden aus verschiedenen Quellen hergeleitet:

- aus den künftigen Herausforderungen für die Stadtentwicklung Münchens, wie sie im ersten Arbeitsschritt identifiziert wurden,
- aus bestehenden Zielvorstellungen zur Stadtentwicklung Münchens,
- aus strategischen Überlegungen in den bestehenden thematischen Leitlinien der PM,
- aus der Querschnittsperspektive der nachhaltigen Entwicklung, des Gender Mainstreamings und der interkulturellen Orientierung und Öffnung.

Leitmotiv und strategische Leitlinien wurden in vier Workshops gemeinsam mit der Arbeitsgruppe schrittweise erarbeitet. Die am Arbeitsprozess beteiligten Referate der Stadtverwaltung hatten wiederum die Möglichkeit, sich schriftlich zu Leitmotiv und strategischen Leitlinien zu äußern. Die Lenkungsgruppe nahm in drei Sitzungen Stellung zu den Textentwürfen. In einer Veranstaltung mit dem externen Fachbeirat wurde ein Entwurf des Leitmotivs diskutiert. Die Expertinnen und Experten beschäftigten sich in der Moderationsform eines Weltcafés intensiv mit den vier strategischen Leitlinien. Aus den Gruppendiskussionen konnten wertvolle Anregungen, Präzisierungen und Korrekturen für die weitere Bearbeitung gewonnen werden.

Die strategischen Leitlinien sind nach ihrer Ausformulierung mit zwei Arbeitselementen einer näheren Prüfung unterzogen worden: einem "Stresstest" sowie einer Betrachtung der Wechselwirkungen und Zielbeziehungen zwischen den strategischen Leitlinien. Mittels eines "Stresstests" wurde die Beständigkeit der strategischen Leitlinien gegenüber externen Einflüssen geprüft, um eine Einschätzung zu den Möglichkeiten und Grenzen der strategischen Leitlinien in einem zunehmend von Unsicherheiten geprägten Umfeld zu erhalten. Beispielfhaft wurden innerhalb der Arbeitsgruppe die Folgen von zwei Ereignissen mit großer Tragweite auf die strategischen Ziele der Stadtentwicklungspolitik diskutiert: (1) Eine deutliche Abnahme des Wohlstandes infolge langfristiger negativer Effekte der Finanz- und Wirtschaftskrise sowie (2) eine starke Verteuerung der fossilen Brennstoffe durch eine Verknappung nicht erneuerbarer Ressourcen. Die langfristig ausgerichteten Zielvorstellungen der strategischen Leitlinien zeigen Antworten auf entscheidende systemrelevante Veränderungen und weisen den Weg zum Umgang mit neuen Herausforderungen. Die Diskussion hat aber auch gezeigt, dass Ereignisse dieser Tragweite die Leitlinien vor eine harte Prüfung stellen und zu einer Verschärfung potenzieller Zielkonflikte und der Notwendigkeit einer Zielpriorisierung führen dürften. Mit einer Analyse der Wechselwirkungen zwischen den strategischen Leitlinien sollte geprüft werden, inwieweit diese ein "stimmiges Gesamtprodukt" darstellen. Dazu wurden die Wechselwirkungen und Zielbeziehungen zwischen den einzelnen Teilstrategien der vier strategischen Leitlinien systematisch betrachtet. Diese Betrachtung zeigt, auf welcher vielfältigen Weise die strategischen Leitlinien miteinander verbunden sind. Eine Analyse der Zielbeziehungen hat erbracht, dass auf der Ebene der Zielformulierungen in den

Teilstrategien fast keinerlei Konflikte bestehen. Auf der Ebene des konkreten Planens und Handelns im Raum werden sich Zielkonflikte indessen nicht vermeiden lassen. Hierbei zeigt sich zum einen die Bedeutung der "Steuerungsleitlinie", in der handlungsleitende Prinzipien für die Stadtentwicklungsplanung formuliert und der Umgang mit Zielkonflikten explizit angesprochen wird. Zum anderen zeigt die räumliche Konkretisierung der Leitlinien in den Handlungsräumen Zielkonflikte auf und macht sie einer Lösung zugänglich.

Ausarbeitung der Handlungsräume

Als inhaltliche Basis für die Ausarbeitung der Handlungsräume dienen die künftigen Herausforderungen für München (Kapitel 4) und die strategischen Leitlinien der PM (Kapitel 6). Im Rahmen eines Workshops identifizierten die Teilnehmenden der Arbeitsgruppe erste Handlungsräume. Sie waren aufgefordert, aus ihrer spezifischen fachlichen Perspektive vorhandene Qualitäten, erkennbare Potenziale und offensichtliche Herausforderungen auf einer großflächigen Plangrundlage der Stadt München und ihres Umlandes räumlich zu verorten. Das Ergebnis der Überlagerung der einzelnen Sichtweisen wurde in einer themen- und referatsübergreifenden Perspektive diskutiert. Ein konsolidiertes Zwischenergebnis in textlicher und planlicher Form bildete den Input für eine zweite Arbeitsgruppenveranstaltung, in der die Handlungsräume räumlich und inhaltlich ergänzt, präzisiert und vertieft wurden.