

STRATEGISCHES STADTKONZEPT

„ZUKUNFT TRIER 2020“

bearbeitet von:

Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Dr. J. Weinand

Mićić & Partner, P. Mićić

D160304.smt.we



STADT TRIER

TRIER Amt für Stadtentwicklung und Statistik, 03/2004

MİĆIĆ & PARTNER
INSTITUT FÜR ZUKUNFTSMANAGEMENT

Inhaltsverzeichnis

Seite

BAND I „Zukunftskonzept Trier 2020“

TEILBERICHT 1 METHODIK ZUR FORTSCHREIBUNG DES KONZEPTEES ZUKUNFT TRIER 2020

1	Grundlagen der Fortschreibung: Das „alte“ Konzept „Stadtmarketing – Zukunft Trier 2020“ aus 1995	6
1.1	Hintergrund und Anforderungen	6
1.2	Standortlage und –perspektive der Stadt Trier	7
1.3	Konzept „Stadtmarketing Zukunft Trier 2020“ von 1995 – ein strategisches Handlungskonzept	8
1.4	Leitlinien der Zukunftsentwicklung	12
2	Notwendigkeiten zur Fortschreibung des Konzeptes	14
2.1	Konversion: Chance für eine zukunftsorientierte Stadtentwicklung	14
2.2	Lokale Agenda 21: Anforderungen an eine zukunftsorientierte Stadtentwicklung ..	15
2.3	Bevölkerungsentwicklung: Langfristige Perspektiven	16
3	Das Verfahren zur Erarbeitung eines „neuen“ Konzeptes „Zukunft Trier 2020“	21
3.1	Organisation des Projektes	21
3.1.1	Akteure	21
3.1.2	Arbeitsweise	21
3.2	Verfahrensschritte	22
3.2.1	Das methodische Konzept im Überblick	22
3.2.2	Zielsetzung	23
3.2.3	Auftakt im Forum und im Stadtrat	23
3.2.4	Start-Workshop	23
3.2.5	ZukunftsRadar und ZukunftsAnalyse	23
3.2.6	ChancenAnalyse	29
3.2.7	StrategieEntwicklung	30
3.2.8	DiskontinuitätenAnalyse	31
3.2.9	Fortschreibung mit einem ZukunftsManagement-System	31

TEILBERICHT 2 DAS ZIELKONZEPT „ZUKUNFT TRIER 2020“

4	Die Zukunftsstrategie	34
4.1	Die Visionsbausteine „Zukunft Trier 2020“	35
4.2	Die konkreten Ziele in den Visionsbausteinen	37
4.3	Zeitliche Meilensteine	45
4.4	Inhaltliche Begründungen der Visionsbausteine und ihrer Ziele	49
4.5	Zielmanager	64
4.6	Projektmanager	65
4.7	Aktionsplan	65

BAND II „Umsetzung des Zukunftskonzeptes Trier 2020“

(wird nach abschließender Abstimmung des Zukunftskonzeptes fertig gestellt)

TEILBERICHT 3

5	Schlüsselprojekte des Konzepts „Zukunft Trier 2020“	
5.1	Projekte der Stadtverwaltung im Haushalt 2002/2003	
5.2	Projekte der Stadtverwaltung bis 2005 und bis 2010	
5.3	Empfohlene Schlüsselprojekte anderer Projektträger und Akteure	

TEILBERICHT 4 INTEGRATION DES ZIELKONZEPTES ZUKUNFT TRIER 2020 IN DAS MITTELFRISTIGE INVESTITIONSPROGRAMM UND DIE FLÄCHENNUTZUNGSPLANUNG

6	Integration des Zielkonzeptes „Zukunft Trier 2020“ in das Mittelfristige Investitionsprogramm	
7	Räumliche Implikationen des Zielkonzeptes „Zukunft Trier 2020“	

TEILBERICHT 5 PROJEKTMANAGEMENT UND CONTROLLING „ZUKUNFT TRIER 2020“

8	Die Konzeption	
---	----------------------	--

Anmerkungen:

Die eigenbestimmte kommunale Entwicklung wird in den kommenden Jahren und Jahrzehnten eine neue Qualität bekommen müssen. Es ist ein ganzheitliches, d. h. alle gesellschaftspolitischen Handlungsfelder umfassendes Entwicklungs-, Handlungs- und Führungskonzept nicht nur „theoretisch“ zu erstellen, sondern es ist auch konsequent in seiner Umsetzung nicht nur vom Rathaus, sondern auch den anderen für die Entwicklung der Stadt bedeutsamen Institutionen zu leben. Trier hat sich bereits von 1991 - 1995 mit der ersten Erarbeitung eines entsprechenden Konzeptes auf den richtigen Weg gemacht, das zwischen 1995 - 1999 in Teilen auch umgesetzt werden konnte.

Die militärische Konversion und andere Einflussfaktoren, wie z. B. und insbesondere die immer mehr greifende demographische Entwicklung machten ab 1999/2000 eine Fortschreibung dieses Konzeptes notwendig.

Hierbei konnte mit dem Zukunftsmanager Pero Mičić ein neuer methodischer Weg gegangen werden, der in diesem Bericht ausführlich dargestellt ist.

Nach nunmehr über zweijähriger intensiver Bearbeitung kann das „Zukunftskonzept Trier 2020“ vorgelegt werden.

Band I umfasst die Erarbeitung der eigentlichen Vision bzw. des konkreten Zielkonzeptes „Zukunft Trier 2020“. Die in diesem Band enthaltenen drei Teilberichte werden bis Ende 2003 den politischen Gremien und dem Forum „Zukunft Trier 2020“ zur Diskussion vorgestellt. Anschließend finden Überarbeitungen statt, sodass im Frühjahr 2004 das Zielkonzept „Zukunft Trier 2020“ abgeschlossen werden kann.

Auf dieser Grundlage sind anschließend die Konkretisierungen der Teilberichte des Bandes II vorzunehmen, für die bereits grundlegende Arbeiten gefertigt wurden, die jedoch ohne „Abnahme“ des Zielkonzeptes nicht abgeschlossen werden können.

Der Prozess begann und endete im Forum, dessen Vorlage dem Rat der Stadt Trier überreicht werden soll.

Im gesamten Prozess wurden im Vorfeld 5 Arbeitsgruppen zu den Themen:

Arbeitsgruppe I	„Verwaltung“
Arbeitsgruppe II	„Kultur und Freizeit“
Arbeitsgruppe III	„Gesundheit, Wohnen, Soziales und Umwelt“
Arbeitsgruppe IV	„Wirtschaft und Arbeit“
Arbeitsgruppe V	„Städtebau und Verkehr“

gebildet, die die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung der Stadt und ihre spezifischen Vorstellungen aufbereiten. Auf diesen Grundlagen wurde eine aus Mitgliedern dieser Arbeitsgruppen bestehende Projektgruppe gebildet, die eine Bewertung und Diskussion der Ergebnisse vornahm und in Moderation von P. Mičić und der inhaltlichen und organisatorischen Betreuung durch das Amt für Stadtentwicklung und Statistik das Zielkonzept „Zukunft Trier 2020“ in vorliegender Form erarbeiteten.

Dieser Prozess war begleitet durch Sitzungen mit Vertretern des Stadtrates und des Forums.

TEILBERICHT 1

METHODIK ZUR FORTSCHREIBUNG DES KONZEPTEES ZUKUNFT TRIER 2020

1 Grundlagen der Fortschreibung: Das „alte“ Konzept „Stadtmarketing – Zukunft Trier 2020“ aus 1995

1.1 Hintergrund und Anforderungen

Die Fähigkeit, ein Zukunftsbild über die konjunkturellen und strukturellen Veränderungen und Entwicklungen zu entwerfen und die daraus folgenden Chancen und Risiken früher als andere Städte und Konkurrenten zu erkennen, wird im 21. Jahrhundert eine der wichtigsten kommunal- und stadtentwicklungspolitischen Erfolgsfaktoren sein. Es stellt sich somit die Frage, wie diese strategische Früherkennung auf eine praktikable Art in Rat und Verwaltung einer Stadt erfüllt werden kann. Mit dem Vorhaben sollen in der Praxis (von Unternehmen) erprobte Bauteile für die spezifische Anwendung der Stadt Trier, ihr Führungsmanagement und ihr Umfeld analysiert werden. Das Projekt „Zukunft Trier 2020“ hat somit als ein Kernelement das Zukunftsmanagement einer Stadt als Gegenstand und soll von den folgenden sechs Kernfragen geprägt sein:

1. Welche Veränderungen des wirtschaftlichen, technologischen, politischen und sozio-kulturellen Umfeldes kommen in den nächsten Jahren auf unsere Stadt zu?
2. Welche Chancen stecken für uns in diesen Veränderungen?
3. Welche Risiken bringen diese Veränderungen für die Entwicklung unserer Stadt?
4. Wie kann und soll unsere Stadt in fünf, zehn und dreißig Jahren aussehen?
5. Was müssen die Führungsebenen unserer Stadt jetzt konkret dafür tun?
6. Welche Etappenziele müssen wir definieren und umsetzen?

Besonderes Augenmerk erhält bei der Formulierung und Beantwortung dieser Fragen in der Stadt Trier die Konversion, insbesondere die militärischer Flächen.

Die Stadt Trier hat 1992 im Rahmen ihres **Stadtmarketing „Zukunft Trier 2020“** mit dem Aufbau eines solchen strategischen und umsetzungsorientierten Zielkonzeptes begonnen. Das Konzept wurde 1995 dem Rat der Stadt vorgelegt und wird - nachdem eine Vielzahl strategischer und strukturbedeutsamer Maßnahmen umgesetzt wurden - seit Beginn des Jahres 2000 vor dem Hintergrund der Aspekte der militärischen Konversion und der Diskussion um die Lokale Agenda 21 fortgeschrieben.

In der jetzigen zweiten Phase des Stadtmarketing „Zukunft Trier 2020“ muss neben der inhaltlichen Aufarbeitung der zukünftigen Schwerpunktsetzungen der städtischen Politik insbesondere die Frage nach dem dauerhaften und effizienten Zukunftsmanagement gestellt und beantwortet werden.

Dieser Ansatz muss jedoch und insbesondere berücksichtigen, dass ein zielorientiertes Führen im kommunalpolitischen Umfeld nur bedingt Erfahrungen aus dem unternehmerischen Bereich übertragen kann. Mit diesem Ansatz soll deshalb auch versucht werden, die Erfahrungen der Stadt Trier mit der 1992 begonnenen und facettenreich umgesetzten **Verwaltungsmodernisierung**, die schwerpunktmäßig binnenorientiert ist, mit den außenorientier-

ten Zielen des strategischen Handlungskonzeptes „Zukunft Trier 2020“ in einem Zukunftsprogramm pragmatisch zu kombinieren.

Zusammenfassend zeichnet sich das vorliegende Papier durch zwei wesentlich innovative Elemente aus: Für die aktive Gestaltung der zukünftigen Entwicklung sind die zunächst für die Stadt Trier bedeutsamen Visionsbausteine, konkreten Ziele und Umsetzungen zu definieren. Gleichzeitig sollen über ein entsprechendes Zukunftsmanagement der Entscheidungsträger in der eigenen Kommune und im Zusammenspiel mit staatlichen und privaten Partnern diese Vorstellungen - in gemeinsamer Abstimmung und Umsetzung mit den jeweiligen Partnern – auf den Weg zur Realisierung gebracht werden.

1.2 Standortlage und -perspektive der Stadt Trier

Die Stadt Trier ist als älteste Stadt in Deutschland mit knapp 100.000 Einwohnern das Oberzentrum der gleichnamigen Region und versorgt in ihrem Einzugsbereich ca. 500.000 Menschen. Die nächstliegenden Oberzentren in Rheinland-Pfalz und den angrenzenden Räumen sind ca. 80-100 km entfernt.

Die als ländlich klassifizierte Region war über Jahrhunderte als militärisches „Aufmarschgebiet“ gekennzeichnet. Die agglomerationsferne Lage im äußersten Westen der Bundesrepublik sowie die erheblichen strukturellen Anpassungsprobleme erfordern deshalb besondere Initiativen im Bereich der Struktur- und Wirtschaftspolitik.

Die Region Trier und damit ihr Oberzentrum liegen zwar inmitten europäischer Metropolräume, die gemeinsam den europäischen Kernraum (Centre Capital Regions), das heißt den Raum mit der höchsten Konzentration von Bevölkerung und wirtschaftlicher Aktivität in der europäischen Union bilden. In der Vergangenheit profitierte sie aber wenig von der Dynamik der umliegenden Räume und hatte aufgrund der nationalen Grenzen politisch gesehen eine eher periphere Position. Die Region Trier ist gekennzeichnet durch eine niedrige Bevölkerungsdichte und eine starke Tendenz zur Abwanderung der Bevölkerung. Das ländlich geprägte Gebiet hat in besonderem Maß an den Folgen des Strukturwandels und den Auswirkungen der Konversion zu leiden.

Das Zusammenwachsen des europäischen Raumes und die bessere Nutzung seines Entwicklungspotentials ermöglicht jedoch in der Zukunft, diese Nachteile abzubauen und von den Vorteilen seiner wirtschaftsgeographisch zentralen Lage zu profitieren.

Trier ist Teil des polyzentrischen Saar-Lor-Lux+-Raumes, der keine dominierende Metropole von europäischer Dimension aufweist. Die Verdichtungsräume von Luxemburg, Metz, Saarbrücken und Trier bilden einen Kern, der von ländlichen schwächer besiedelten Gebieten umgeben ist. Die Zukunft muss daher in der Kooperation zwischen den Zentren dieser Räume in der Großregion Saar-Lor-Lux+ liegen.

Durch die voranschreitende europäische Integration mit Öffnung der Grenzen, der Umsetzung des europäischen Binnenmarktes und dem Abzug der ausländischen Militärs erhält die Region und damit ihr Oberzentrum völlig neue Perspektiven für die Zukunft. Diese Chancen werden genutzt werden müssen, um im europäischen Wettbewerb der Regionen das aktuelle ranking im Vergleich zu anderen Städten verbessern zu können.

Dies ermöglicht bereits heute:

- neue Kooperationsmöglichkeiten mit den Nachbargemeinden in Luxemburg, Frankreich und Belgien;
- Verfügbarkeiten über zusätzliche (Konversions)Flächen, die nachhaltig und dauerhaft neuen Nutzungen zugeführt werden können bzw. müssen;
- Erweiterung des Einzugsbereiches als Oberzentrum durch Bildung strategischer Allianzen.

An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob und in welcher Form eine Stadt diese Veränderungen erkennt und ihre eigene Entwicklung hinsichtlich der damit verbundenen Chancen und Bedrohungen ausrichten und gestalten kann. Selbst die erkannte und mit konkreten Aktionen verhinderte Bedrohung ist letztendlich als Chance zu verstehen.

Trier hat 1992 mit dem Prozess „Stadtmarketing Zukunft Trier 2020“ diese Zukunftsdiskussion begonnen, 1995 ein entsprechendes Konzept vorgelegt und anschließend dessen Vorhaben umzusetzen versucht. Deshalb werden im Folgenden die Ergebnisse dieses Prozesses grundlegend dargestellt, da sie als Basis der Fortschreibung galten.

1.3 Konzept „Stadtmarketing Zukunft Trier 2020“ von 1995 - ein strategisches Handlungskonzept

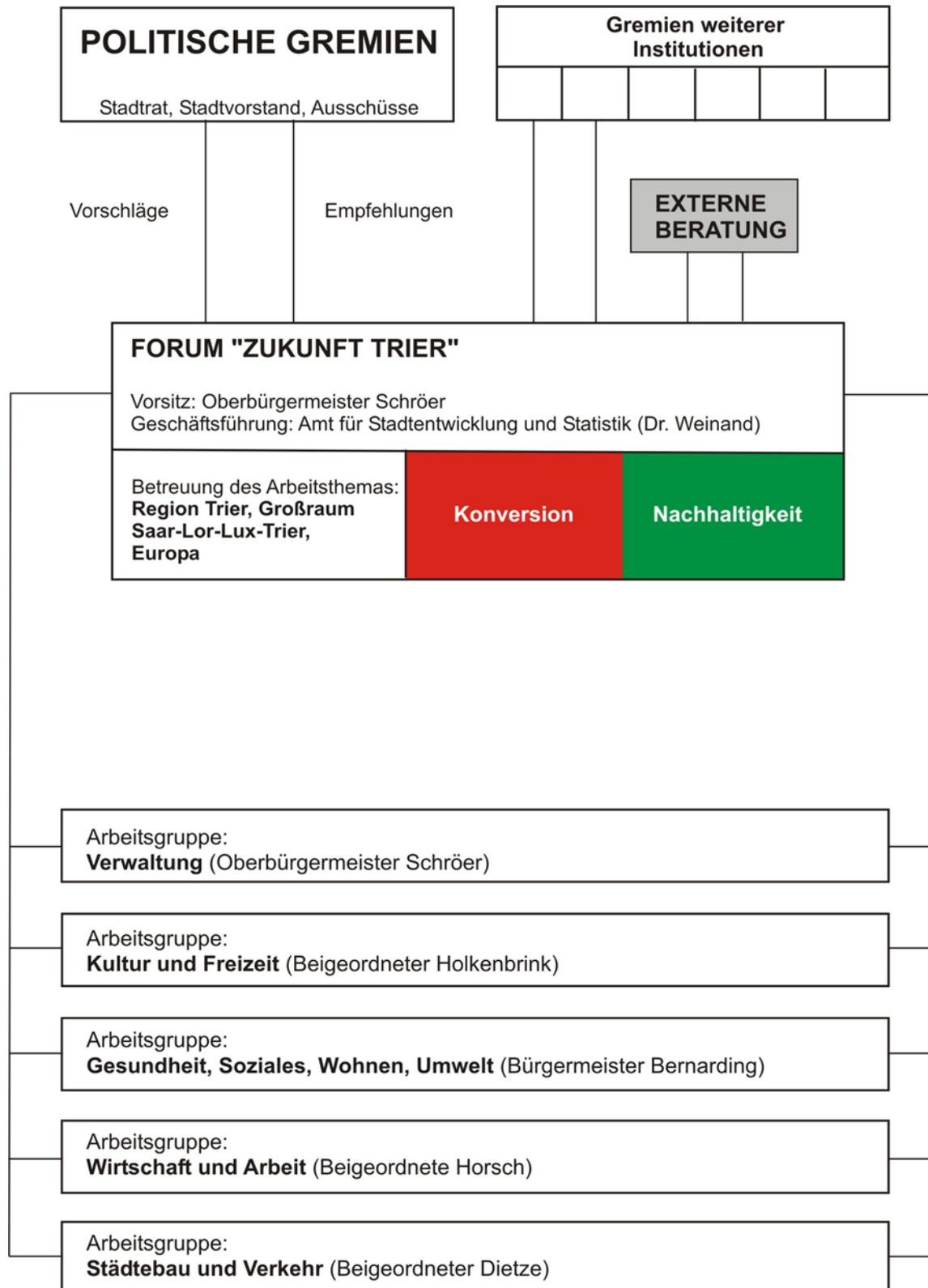
Stadtpolitik und damit -entwicklung wird häufig bestimmt von alltäglichen und kurzfristig zu lösenden aktuellen Problemen. Der Blick auf langfristig anzugehende Ziele, auf zukünftige Perspektiven und die Auseinandersetzung um Leitbilder und Visionen kommt oft zu kurz.

Mit dem Konzept „Zukunft Trier 2020“ begann die Stadt Trier 1992 die Frage nach den zukünftigen Entwicklungsschwerpunkten und -zielen zu stellen. Zu diesem Zweck wurde ein Forum unter Vorsitz des Oberbürgermeisters und unter Geschäftsführung der Stadtentwicklung etabliert, in dem die Vertreter, Vorsitzenden und Geschäftsführer der wichtigsten gesellschaftspolitischen Einrichtungen der Stadt vertreten sind.

Um dem Anspruch einer breiten Kommunikation und Beteiligung gerecht werden, wurde Ende 1992 das "**Forum Zukunft Trier**" als nicht-institutionalisierte Plattform geschaffen, die die Möglichkeit einer von Eigeninteressen weitestgehend befreiten Diskussion um die zukünftige Entwicklung ermöglichte.

Insgesamt wurden im Forum und den fünf Arbeitsgruppen ca. 120 Personen unterschiedlicher Institutionen, Interessenvertretungen und Persönlichkeiten eingebunden. Die Organisation des Forums zeigt Abb. 1. Die Geschäftsführung dieser Zukunftswerkstatt liegt beim Amt für Stadtentwicklung und Statistik.

Abb. 1
Organisation des Forums „Zukunft Trier 2020“



Anm.:

Die Erarbeitung des Zukunftskonzeptes 2004 hat gezeigt, dass eine neue Arbeitsgruppe „Hochschule und Wissenschaft“ eingerichtet werden sollte.

Mit der Einrichtung des Forums und seinen fünf Arbeitsgruppen

- Verwaltung,
- Kultur und Freizeit,
- Soziales, Gesundheit, Wohnen und Umwelt,
- Wirtschaft und Arbeit,
- Städtebau und Verkehr,

unter Federführung der jeweiligen Dezernten, wurde ein erster neuer und wesentlicher Schritt in die Zukunftsgestaltung der Stadt beschritten.

Vor 1991 hatte vorrangig die kommunale Verwaltung in separaten Politikbereichen - wie etwa Verkehr, Einzelhandel u. ä. - über die konzeptionelle zukünftige Entwicklung nachgedacht, Konzepte ausgearbeitet und Maßnahmen der Umsetzung vorgeschlagen und sie dem Stadtrat zur Entscheidung vorgelegt. Die gemeinsame Diskussion im Stadtmarketing wurde dagegen nicht sektoral, sondern über alle Politikbereiche hinweg geführt. Damit wurde von Beginn an dem Anspruch auf einen ganzheitlichen Ansatz der zukünftigen Stadtentwicklung Rechnung getragen.

Die Entscheidungsträger in der Stadt Trier haben deshalb seit Ende 1992 im Rahmen des Stadtmarketing „Zukunft Trier 2020“ gemeinsam die längerfristigen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Stadt erörtert und Ziele vereinbart, die sie mit dem größtmöglichen gemeinsamen Engagement durch konkrete Maßnahmen bzw. Projekte umsetzen wollen. Die Ergebnisse dieses Prozesses sind im Stadtmarketing-Konzept „Zukunft Trier 2020“¹ dokumentiert.

Die weiterhin geltenden Ansprüche aus dem Stadtmarketing an ein Konzept „Zukunft Trier 2020“ können wie folgt umschrieben werden:

- „Zukunft Trier 2020“
- ist ein langfristiges Handlungskonzept
 - ist ein Führungskonzept (ZukunftsManagement)
 - ist zielorientiert
 - ist umsetzungsorientiert
 - ist ganzheitlich ausgerichtet und umfasst alle kommunalpolitischen Handlungsfelder
 - ist zukunftsorientiert
 - ist auf die Beteiligung lokaler und privater Akteure (ppp) ausgerichtet
 - ist auf die Beteiligung der Bürger ausgerichtet

Dabei kommt es vor allem auf eine von vielen getragenen, gemeinsame Sichtweise der städtischen Probleme und Chancen an, die wiederum Voraussetzung für die erforderliche Konsensfindung bei der Entwicklung von Zielen und Maßnahmen ist.

Im Ergebnis des Prozesses Stadtmarketing Zukunft Trier 2020 sind folgende Leitbilder für die zukünftige Entwicklung der Stadt gemeinsam mit den unterschiedlichen Akteuren des Forums und der Arbeitsgruppen erarbeitet worden:

¹ Amt für Stadtentwicklung und Statistik: Stadtmarketing-Konzept „Zukunft Trier 2020“, Leitlinien und Maßnahmen der zukünftigen Stadtentwicklung – Ein Handlungsleitfaden. Trier, November 1995

Trier: Europäische Stadt
Trier: Stadt der erlebbaren Geschichte und Kultur
Trier: Stadt der Kooperationen/des Engagements
Trier: Die gesunde Stadt
Trier: Stadt mit leistungsorientierter und bürgernahe Verwaltung

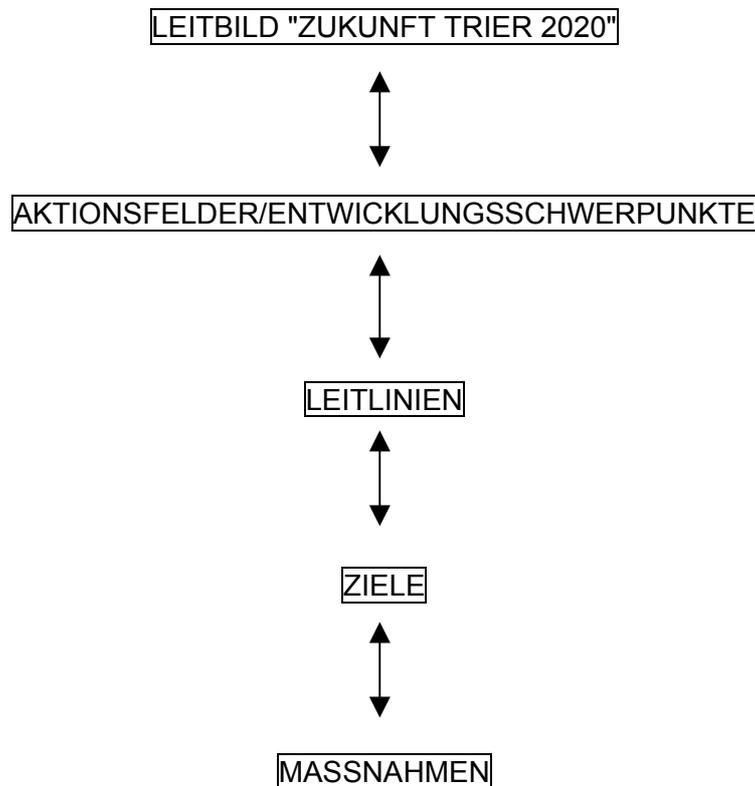
Die vorgenannten „Leitbilder“ wurden auf der Grundlage von Stärken-Schwächen-Analysen entwickelt und benennen die Bereiche, in denen die Stadt strategische Entwicklungsvorteile hat und eine strukturbedeutsame Profilierung erreicht werden kann. Jedoch gelang es nicht das **eine** Leitbild zu erarbeiten. In einem sehr frühen Stadium der Arbeit wurde deutlich, dass es ein konkretes Leitbild für die Zukunft der Stadt nicht geben kann. Das Gebilde "Stadt" ist hierfür zu komplex und vielfältig. Deshalb wurde das Ziel der gemeinsamen Zukunftsgestaltung als Leitbild "Zukunft Trier 2020" formuliert.

Dem nachgeordnet wurde der Versuch unternommen - im Sinne des strategischen Marketing -, **Entwicklungsschwerpunkte/Aktionsfelder** zu benennen, in denen sich Trier wesentlich von anderen Städten und Regionen unterscheidet und über die eine profilierte Entwicklungsarbeit in Zukunft stattfinden kann.

Mit der Festlegung auf diese Aktionsfelder werden die grundlegenden Aufgaben der Verwaltung nicht aufgehoben oder zurückgestellt (Schulsanierung, Sozialhilfe etc.). Vielmehr soll in dem verbleibenden eigenen Gestaltungsbereich eine notwendige Schwerpunktsetzung und Profilierung erfolgen. Die fünf Aktionsfelder stellen die Entwicklungsbereiche dar, in denen Trier gegenüber anderen Städten und Regionen strategische Vorteile besitzt bzw. herstellen könnte.

Zwischen den Aktionsfeldern/Zielbereichen wurden keine Prioritäten gesetzt. Denn es ist davon auszugehen, dass ausschließlich mit einem solchen ganzheitlichen Ansatz die strukturelle Entwicklung der Stadt profiliert angegangen werden kann. Die Aktionsfelder/Zielbereiche, die jeweiligen Zielkonkretisierungen und vorgeschlagenen Maßnahmen hängen teilweise eng zusammen, verursachen und/oder verstärken einander und können deshalb nur in dieser Wechselwirkung gesehen werden. Die Aktionsfelder/Entwicklungsschwerpunkte werden anschließend weitergehend konkretisiert. Diese Zielsetzungen erlauben anschließend eine Ausarbeitung und Zuordnung konkreter Maßnahmen.

Abb. 2
Aktionsfelder, Leitbilder, Leitlinien und Ziele



1.4 Leitlinien der Zukunftsentwicklung

Im Folgenden werden die 1995 erarbeiteten fünf Aktionsfelder/Entwicklungsschwerpunkte und die zugeordneten Leitlinien und Ziele aufgelistet.

Entwicklungsschwerpunkt: „Europa/Grenzüberschreitende Zusammenarbeit“

Trier – Stadt der europäischen Nachbarschaft
 Trier – Europäische Kulturstadt
 Trier – Europäischer Hochschulstandort
 Trier – Europäische Fremdenverkehrsmetropole

Entwicklungsschwerpunkt: „Geschichte/Kultur“

Trier – Stadt der lebendigen Geschichte
 Trier – Stadt der modernen und erlebbaren Kultur

Entwicklungsschwerpunkt: „Kooperation/Engagement“

Trier – Stadt der Kooperationen
 Trier – Integration statt Isolation
 Trier – Stadt des engagierten Bürgers

Entwicklungsschwerpunkt: „Leben – Gesundheit – Umwelt“

Trier – die gesunde Stadt
Trier – Integration statt Isolation
Trier – Stadt mit Lebensqualität
Trier – Stadt mit Erlebnisräumen
Trier – grüne Stadt an der Mosel

Entwicklungsschwerpunkt: „Verwaltung“

Trier – die Stadt mit bürgernahem Rathaus
Trier – die Stadt mit leistungsorientierter Verwaltung

Die Erarbeitung des Stadtmarketingkonzeptes fand bundesweit Anerkennung und wurde über zwei Jahre vom Deutschen Institut für Urbanistik (Difu) begleitet.

Der konzeptionelle und umsetzungsorientierte Ansatz des Stadtmarketing „Zukunft Trier 2020“ wurde vom Deutschen Institut für Urbanistik, Berlin, 1997 in einer vergleichenden Analyse mit anderen bundesdeutschen Städten besonders positiv bewertet.² Aus der konstruktiv-kritischen Begleitung und Auswertung durch das Difu kann neben vielen positiven Elementen jedoch auch festgehalten werden, dass einige wichtige Hausaufgaben nicht bzw. nicht befriedigend bearbeitet werden konnten bzw. bearbeitbar waren:

- Herausarbeiten einer umfassenden Vision für die Stadt,
- Verbindung des nach außen orientierten Stadtmarketingkonzeptes „Zukunft Trier 2020“ mit der eher innenorientierten Verwaltungsmodernisierung,
- Quantifizierung der Ziele,
- entsprechende Anpassung der Organisationsstruktur.

Mit dem Stadtmarketing wurde auch und insbesondere die Öffnung hin zum Bürger forciert, indem zahlreiche Beteiligungsformen durchgeführt wurden. Besonders zu betonen ist hierbei die „Bürgerbeteiligung Stadtteilrahmenplanung“, in der auf der Grundlage von „Bürgergutachten“ die jeweiligen Stadtteilrahmenpläne erstellt werden.

Aus dem Stadtmarketing heraus entwickelte sich auch die Verwaltungsmodernisierung, die Trier sehr früh und umfassend gestaltete. Hierbei wurde die dezentrale Ressourcenverantwortung, der Personalentwicklungsplan, die Budgetierung, die Zielorientierung des Mittelfristigen Investitionsprogramms, das Projektmanagement, die Telearbeit u.v.m. umgesetzt.

Das strategische Stadtmarketing "Zukunft Trier 2020" muss in die mittelfristige Investitionsplanung und Flächennutzungsplanung einbezogen werden.

²Quelle: Deutsches Institut für Urbanistik (Difu), Holbach-Grömig (Bearb.): Stadtmarketing in Trier – Endbericht. Berlin 1997.

2 Notwendigkeiten zur Fortschreibung des Konzeptes

2.1 Konversion: Chance für eine zukunftsorientierten Stadtentwicklung

Bei der Erstellung des Konzepts Stadtmarketing Zukunft Trier 2020 von 1995 war noch nicht zu erkennen, dass der bereits umgesetzt Teilabzug der französischen Streitkräfte binnen kurzem zu einem Totalabzug aller französischen Truppenteile in Trier führen würde. Der Beschluss dazu wurde 1996 von der französischen Regierung gefällt und in den folgenden Jahren bis 1999 umgesetzt. Bis auf einen kleinen Wohnbereich in Neu-Kürenz ist der Truppenabzug inzwischen vollständig abgeschlossen.

Die Stadtentwicklung in Trier wurde durch die ab 1999 freigewordenen Liegenschaften in einer Größenordnung von etwa 450 ha entscheidend herausgefordert. Kurzfristig ergaben sich mit der Konversion zum Teil nicht unerhebliche Strukturprobleme. Dies rührte insbesondere daher, dass die Flächen größtenteils innerhalb weniger Monate und Jahre als neues Angebot auf dem Grundstücksmarkt kamen. Damit stellte sich nicht die Frage, ob ein Teil der Liegenschaften einfach liegengelassen werden könnte oder nicht. Der Eigentümer der Liegenschaften, die Bundesvermögensverwaltung, bestand insbesondere aus Haushalts-Gründen, auf einer schnellen Vermarktung. Dies hat in einigen Fällen zu Konflikten geführt, da die kurzfristigen Verwertungsziele aus Sicht des Grundstückseigentümers nicht in jedem Fall mit den langfristigen Zielen der Stadt kompatibel waren. Mittel- und langfristig war und ist die Konversion jedoch eine einmalige Chance für die zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Stadt. Hierbei kann die Konversion jedoch nur in Wechselbezug zur Stadtentwicklung in Gänze gesehen werden. Deshalb ist es sinnvoll, die Konversion in das Konzept Zukunft 2020 einzubeziehen bzw. als eine Grundlage für dessen Fortschreibung zu sehen.

Mit dem Konzept „Zukunft Trier 2020“ liegt zwar ein Ziel- und Maßnahmenkonzept vor, das als Grundlage für die anstehenden Aufgaben genutzt werden sollte. Auf der Grundlage dieses Konzeptes wurden in den vergangenen Jahren eine Vielzahl strukturbedeutsamer Vorhaben umgesetzt und neue initiiert. Die Konversion, insbesondere die flächenmäßige Dimension der freiwerdenden Flächen, waren jedoch damals, zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Konzeptes, unbekannt. Diese umzuwidmenden Flächen sind im Hinblick auf ihre stadtentwicklungspolitische Bedeutung genauso zu berücksichtigen wie die Aspekte der Lokalen Agenda 21, mit der die Ansprüche an eine nachhaltige und zukunftsfähige Stadtentwicklung in einem kommunalen Aktionsplan aufzunehmen sind. Die Konversion begründet bereits die Notwendigkeit eines „Zukunftsprogramms“, in dem inhaltliche und haushaltsbezogene Zielgrößen und Maßnahmen zusammengeführt werden.

Weitere inhaltliche Aussagen über die einzelnen Konversionsprojekte geben die „Konversionsberichte“ des Rathauses:

- „Zwischenbericht Konversion 1992“
- „Zwischenbericht Konversion 1995“
- „Stadtentwicklung und Konversion - Informationsschrift für den Rat der Stadt Trier“, 1999
- „Konversionsbericht 2003“

2.2 Lokale Agenda 21: Anforderungen an eine zukunftsorientierte Stadtentwicklung

Auf der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro wurde 1992 von 179 Regierungschefs dieser Erde die Agenda 21, eine „Tagesordnung für das 21. Jahrhundert“, verabschiedet. Sie beschreibt das, was angesichts der weltweiten Krisen globalpolitisch zu tun ist, damit alle Menschen (heutige und zukünftige Generationen) hier und in allen anderen Ländern der Erde ihre Bedürfnisse befriedigen können und unsere natürlichen Lebensgrundlagen dauerhaft gesichert werden. Dabei werden in 40 Kapiteln auf ca. 300 Seiten Leitbilder und Lösungsstrategien für eine weltweite nachhaltige Entwicklung aufgezeigt. In Kapitel 28, welches entscheidend vom Deutschen Städtetag mitgeprägt wurde, wird auf die wichtige Rolle der Kommunen eingegangen, die vor Ort als Akteure große Potenziale von nachhaltigen Steuerungsinstrumenten aktivieren können.

Im Kapitel 28 der Agenda 21 werden alle Kommunen der Erde aufgefordert, ihre eigene, jeweils den besonderen Bedingungen vor Ort angepasste Agenda 21 aufzustellen, eben eine „Lokale Agenda 21“.

Wörtlich heißt es dort: „Da viele der in der Agenda angesprochenen Probleme und Lösungen auf Aktivitäten auf der örtlichen Ebene zurückzuführen sind, ist die Beteiligung und Mitwirkung der Kommunen ein entscheidender Faktor bei der in der Agenda enthaltenen Ziele. Kommunen errichten, verwalten und unterhalten die wirtschaftliche, soziale und ökologische Infrastruktur, überwachen den Planungsablauf, entscheiden über die kommunale Umweltpolitik und kommunale Umweltvorschriften und wirken außerdem an der Umsetzung der nationalen und regionalen Umweltpolitik mit. Als Politik- und Verwaltungsebene, die den Bürgern am nächsten ist, spielen sie eine entscheidende Rolle bei der Informierung und Mobilisierung der Öffentlichkeit und ihrer Sensibilisierung für eine nachhaltige, umweltverträgliche Entwicklung.“

Der zukunftsorientierte Prozess „Zukunft Trier 2020“ strebt in diesem Sinne eine dauerhafte bzw. nachhaltige Stadtentwicklung an, die ökologische, wirtschaftliche und soziale Grundbedürfnisse aller BewohnerInnen einer Gemeinde befriedigt, ohne dabei die natürlichen, gebauten und sozialen Systeme zu gefährden, auf denen die Grunddaseinsvorsorge beruht und ohne die Chancen für eine zukunftsbeständige Entwicklung in den übrigen Gemeinden der Welt zu beeinträchtigen.

In der Stadt Trier wurden 1998 die Akteure aus den Prozessen „Stadtmarketing Zukunft Trier 2020“ und „Lokale Agenda 21“ als Bündnis für zukunftsorientierte Stadtentwicklung zusammengeführt. Die Ergebnisse und Absprachen der gleichnamigen Tagung mündeten in einem 1999 gegründeten Verein LA 21 e. V., der sich durch seine Mitglieder in Arbeitsgruppen und Projektgruppe des laufenden Prozesses „Zukunft Trier 2020“ einbrachte.

Damit besteht die Möglichkeit, Akteure, Potenziale, Projekte und Perspektiven einer ökologischen, ökonomischen und sozialen Stadtentwicklung auf eine gemeinsame Strategie einer Zukunftsentwicklung auszurichten.

2.3 Bevölkerungsentwicklung: Langfristige Perspektiven

Die künftige Bevölkerungsentwicklung in der Stadt Trier ist eine der zentralen Parameter für die Zukunft und deren Gestaltung. Dabei lassen sich zahlreiche Einflüsse und Auswirkungen für die Stadt Trier relativ einfach ermitteln, da die Stadt Trier nicht losgelöst von ihrer Lage in der Bundesrepublik und der EU gesehen werden kann. Allgemeine Entwicklungen (z. B. Abnahme der Personen in jüngeren Altersgruppen; starke Zunahme der Senioren) werden so auch in der Stadt Trier stattfinden. Kommunal können aber "spezifische" Aspekte (z. B. mit Luxemburg) diese allgemeinen Entwicklungstendenzen in ihrer Ausprägung beeinflussen – welches für eine bundesweite Entwicklung keine Rolle spielt, für die Stadt Trier aber von entscheidender Bedeutung sein kann.

Besonders nach Veröffentlichung der "9. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung 2050" für die Bundesrepublik Deutschland aus dem Jahre 2000 können zahlreiche Bevölkerungstrends für die Bundesrepublik – als auch für die Stadt Trier - als gesichert angesehen werden.

Die Entwicklung der Bevölkerung in der Stadt Trier verlief seit den 70er Jahren weitgehend rückläufig. Sie sank dabei von über 110.000 Einwohnern bei der Wohnberechtigten Bevölkerung (*Amtliche Fortschreibung: 103.000 Personen am Ort der Hauptwohnung*) auf einen Tiefststand von 103.000 Einwohnern (*94.000*) zum Ende der 80er Jahre auf heute ca. 107.000 Einwohner (*99.000*). In den 90er Jahren wurde dabei eine leicht steigende Entwicklung verzeichnet, die aber zum Ende der 90er Jahre stagnierte und mittlerweile wieder rückläufige Tendenzen aufweist. Einen großen Einfluss auf die Bevölkerungsentwicklung hatte dabei die Entwicklung der Studentenzahlen der Hochschule in der Stadt Trier.

Die **Prognosewerte 2012** des Statistischen Landesamtes für die Stadt Trier basieren auf Grundlage der Amtlichen Fortschreibung:³

- › Nach der aktuellen, detaillierten Bevölkerungsprognose 1997-2012 des Landes Rheinland-Pfalz wird allgemein für die Stadt Trier mit einer Bevölkerungsabnahme bis 2012 gerechnet. Dabei wird 2012 wieder der bisherige Tiefststand aus der Mitte der 80er Jahre mit ca. 92.000 Einwohnern (mit Hauptwohnung) erreicht werden.
- › Unter den derzeitigen Bedingungen wird bei dieser Entwicklung aber bereits mit einschneidenden Strukturveränderungen gerechnet. Für die meisten Altersbereiche wird zunächst mit einem leichten Rückgang (bis 20 %) gerechnet. Eine Ausnahme bilden die jüngeren Altersgruppen unter 14 Jahren, die einen gravierenden Rückgang um teilweise bis fast 50 % verzeichnen werden. Hingegen werden die Altersgruppen "45-59 Jahre" und die über 75-Jährigen bis 2012 stark zunehmen.

Die längerfristige **Entwicklung der Bevölkerung in der Stadt Trier bis 2040** wurde auf Grundlage des Prognosemodells des Statistischen Landesamtes und unter Einbeziehung und Regionalisierung der bundesweiten Bevölkerungsvorausberechnung bis 2050 durch das Statistische Landesamt ermittelt.

³Bei der Prognose des Statistischen Landesamtes handelt es sich um ein Berechnungsmodell, welches auch regionale Besonderheiten weitgehend berücksichtigt. **Aufgrund der Datenlage sind aber viele lokalen und regionalen Einflüsse nur unzureichend einbezogen. Darum sind die ausgewiesenen Prognosewerte auch als die Angabe einer "Entwicklungsrichtung" im Bereich einer möglichen Bandbreite um einen berechneten Wert anzusehen.**

Die wichtigsten Ergebnisse für die Stadt Trier sind:

- › Die Bevölkerung der Stadt Trier wird – unter den getroffenen Annahmen - bis zum Jahr 2040 von ca. 98.000 auf ca. 74.000 abnehmen.
- › Der Umfang der jüngeren Altersgruppen (unter 19 Jahren) wird sich bis 2040 fast halbieren.
- › Auch die mittleren Altersjahrgänge (19 bis unter 60 Jahre) werden insgesamt gravierend abnehmen.
- › Die älteren Altersgruppen werden um ca. 15 % zunehmen.
- › Insgesamt wird sich das Verhältnis der Altersgruppen zueinander stark verschieben. So wird der Anteil der Personen im Alter von 60 Jahren und älter von derzeit ca. 25 % auf 38 % im Jahr 2040 steigen.

Die Stadt Trier und das Umland

Die Bevölkerungsentwicklung in der Stadt Trier darf nicht losgelöst von der Entwicklung im Umland gesehen werden. Zwar wird auch in der Region Trier der bundesweite Rückgang der Bevölkerung zu verzeichnen sein, jedoch werden regional die einzelnen Gebietseinheiten untereinander zunehmend auch um den "Standortfaktor" Bevölkerung konkurrieren und dabei kleinräumig Unterschiede in Umfang und Ausgestaltung der Entwicklung bewirken. Hierbei kann es dann zunehmend zu Gewinnern und Verlierern kommen und dadurch können sich die regionalen Unterschiede weiter verstärken. Vielleicht setzt aber künftig auch wieder eine neue "Landflucht" ein und kompensiert so die seit Jahrzehnten zu verzeichnenden Wanderungsverluste durch Stadt-Umland-Wanderungen aus der Stadt Trier in das direkte Umland hinein.

Nach der Modellrechnung des Statistischen Landesamtes wird der Rückgang der Bevölkerung in den die Stadt umgebenden Landkreis Trier-Saarburg zunächst nicht so stark wie in der Stadt stattfinden (vor allem bei den jüngeren Jahrgängen). Allerdings werden die älteren Senioren (über 75-Jährigen) überdurchschnittlich stark zunehmen. Dies könnte wiederum durch vermehrte Zuwanderungen dieser Bevölkerungsgruppe auch sich weiter verstärkende Auswirkungen auf die Stadt Trier haben.

Bevölkerungsentwicklung im Land Luxemburg

Einen besonderen Einfluss auf die Entwicklung in der Stadt Trier wird sicherlich aus der künftigen "Arbeits- und Funktionsteilung" mit dem Land Luxemburg zu erwarten sein. Durch die räumliche Nähe werden hier die Folgen von Entwicklungen im Nachbarland gravierendere Auswirkungen haben, als dies in den bundesweiten Modellberechnungen zum Ausdruck kommt.

Nach allgemeinen europaweiten Vorhersagen und einer speziellen **Bevölkerungsprognose 1995 bis 2050 für das Land Luxemburg** wird – aufgrund spezieller demographischer Verhältnisse, wie auch einer speziellen wirtschaftlichen Situation – die Bevölkerungsentwicklung hier in einer für europäische Verhältnisse untypischen Entwicklung in den nächsten Jahrzehnten ablaufen:

- › Die Bevölkerung des Landes Luxemburg wird bis zum Jahr 2050 zunehmen.
- › Je nach Prognosevariante und den dabei gewählten Annahmen wird der Zuwachs von gemäßigt bis sehr stark ausfallen (ausgehend von 1995 ca. 410.000 Einwohnern auf 2050 zwischen 440.000 und 740.000 Einwohnern).

- › Der Zuwachs wird nicht durch die einheimische Bevölkerung bedingt, sondern allein durch hohe bis extrem hohe Zuwanderungen von außen (je nach Variante mit leichter Abnahme bis zu einer konstanten Entwicklung der einheimischen Bevölkerung).
- › Der Ausländeranteil an der Bevölkerung wird sich von heute 33 % stark erhöhen (je nach Variante bis zu 59 %).
- › Durch eine laufende Zuwanderung wird sich der Altersaufbau der Bevölkerung insgesamt zum aktuellen Stand nicht grundlegend verändern (keine „Vergreisung“).

Zukünftige Entwicklungen für die Stadt Trier

Viele Entwicklungen und Trends der Bevölkerung, die i.d.R. für bundesweite Entwicklungen aufgestellt wurden, lassen sich auch auf die Stadt Trier übertragen und vorhersagen:

- › Die Ausgangswerte wie der Altersaufbau (Bevölkerungspyramide) und andere Strukturmerkmale der Bevölkerung in der Stadt Trier unterscheiden sich nicht grundsätzlich von denen in der Bundesrepublik Deutschland. Bei der zukünftigen Entwicklung in der Stadt Trier ist daher auch – bei unveränderten Rahmenbedingungen – mit einer ähnlichen Entwicklung wie in der Bundesrepublik zu rechnen.
- › Die künftige Bevölkerungsvorausschätzung für die Stadt Trier ist in großen Teilen nur eine zeitliche Verschiebung einer bereits bestehenden, vorgegebenen Struktur und dabei als sehr gesichert anzusehen. Schwieriger in der Vorhersage sind dabei neue, hinzukommende jüngere Altersgruppen (z. B. durch eine künftig geringere Abwanderung dieser Gruppen), sowie Wanderungen, die durch die Dominanz bestimmter "untypischer" Altersgruppen die vorhandene Struktur beeinflussen und verändern können.

Bei den verschiedenen Bevölkerungsvorausschätzungen, in denen eine künftige Einwohnerzahl ausgewiesen wurde, steht nicht dieser Wert als magische Zahl - die unumstößlich eintreten wird - im Vordergrund, sondern vielmehr wird damit eine unter den derzeit absehbaren Bedingungen und Einflussgrößen eintretende **Entwicklungsrichtung** dargestellt. Je kleiner die dabei beschriebene Raumeinheit ist, umso eher können hier aber kleinräumige Einflüsse das künftige Ergebnis beeinflussen.

Dies bedeutet aber nicht, dass solche Vorausschätzungen grundsätzlich falsch sind. Vielmehr muss nur darauf hingewiesen werden, wie solche Zahlen zu bewerten sind. Sie sind keine festlegende Vorgabe, sondern versetzen Entscheidungsträger heute bereits in die Lage eine künftige, in einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintretende Entwicklung in der Richtung und in der Bandbreite um einen angegebenen Wertebereich abzuschätzen.

Jede Änderung der Rahmenbedingungen und der zugrundeliegenden Annahmen auf dem Weg dorthin wird einen entsprechenden Einfluss auf das Endergebnis haben. Dies ist bei der Bewertung und Entscheidung von Maßnahmen zu berücksichtigen.

Für die Stadt Trier werden sicherlich keine oder nur wenig Möglichkeiten bestehen über die natürliche Bevölkerungsbewegungen Einfluss auf die künftige Bevölkerungsentwicklung zu nehmen. Ansatzpunkte stellen die Wanderungen dar, beispielsweise durch die Vermeidung von Abwanderungen junger oder finanzstarker Familien in das Umland im Rahmen der Stadt-Umland-Wanderungen (bei der Suche nach geeigneten Baugrundstücken oder Wohnraum) oder der verstärkten und gezielten Zuwanderung bestimmter Bevölkerungsgruppen durch attraktive Angebote der Stadt z. B. im Rahmen des Infrastrukturangebotes der Arbeitsplätze oder eines besonderen Wohnumfeldes.

Abb. 3
Konversion in Trier

Stadtentwicklung und Konversion

Folgen der geplanten Truppenreduzierung in Trier für Arbeitsmarkt und Stadtentwicklung

B. Daten zu den französischen Streitkräften in der Region Trier (gerundete Werte, bei unterschiedl. Angaben gemittelte Werte)

Soldaten	dar. Reg.-Bez. Trier	dar. LK Tr.-Saarb.
Polizeibeamtete	4.300	LK Birmk.-Wirt.
Zivile Besch. (franz. Vert.)	2.400	4.200
Zivile Besch. (deutsch. Vert.)	700	1.100
direkt betroffene Personen	14.000	100
		270
		6.000

Jährliche Ausgaben (Investitionen Dienstleistungen, Löhne der Zivilbeschäftigten, Konsumausgaben der Militäre) entspricht einem Sekundäreffekt auf dem Arbeitsmarkt von..... Beschäftigten

240 Mio. DM	140 Mio. DM	100 Mio. DM
2.400	1.400	1.000
2.000	1.200	800
1.350 ha	500 ha	650 ha

Wohnungen (von Bund und Land)
Liegenschaften

Quellen: Landesregierung Rheinland-Pfalz, Planungsgemeinschaft Region Trier, Gewerkschaft OTV und eigene Berechnungen

Stadt Trier, Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Juni 2003

Stadtentwicklung und Konversion

Konversion und Stadtentwicklung 2020

Stadt Trier, Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Juni 2003

Stadtentwicklung und Konversion

Folgen der geplanten Truppenreduzierung in Trier für Arbeitsmarkt und Stadtentwicklung

A. Militärisch genutzte Flächen in Trier

genutzte Flächen insgesamt	(43 Einzelflächen)	632 ha
davon deutsch	(5 Einzelflächen)	119 ha
amerikanisch	(1 Einzelfläche)	8 ha
französisch	(37 Einzelflächen)	505 ha
		= 100 %
davon Kasernengelände	(10 Einzelflächen)	105 ha
Übungsplätze, Freigelände	(8 Einzelflächen)	353 ha
Wohnen u. öffentl. Einrichtl.	(21 Einzelflächen)	47 ha
		= 21 %
		= 70 %
		= 9 %

Stadt Trier, Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Juni 2003

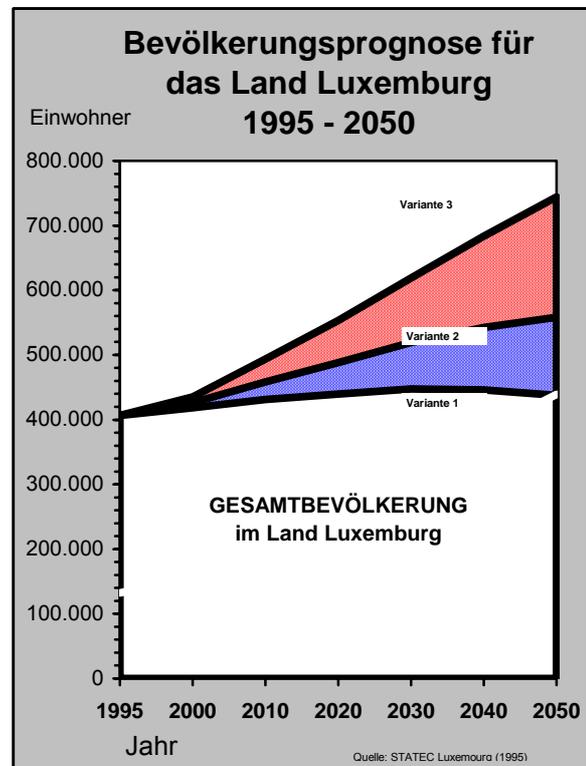
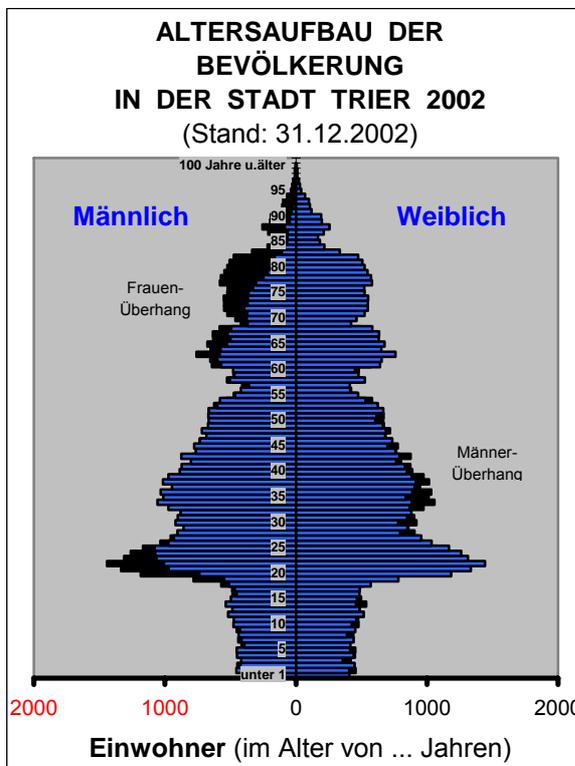
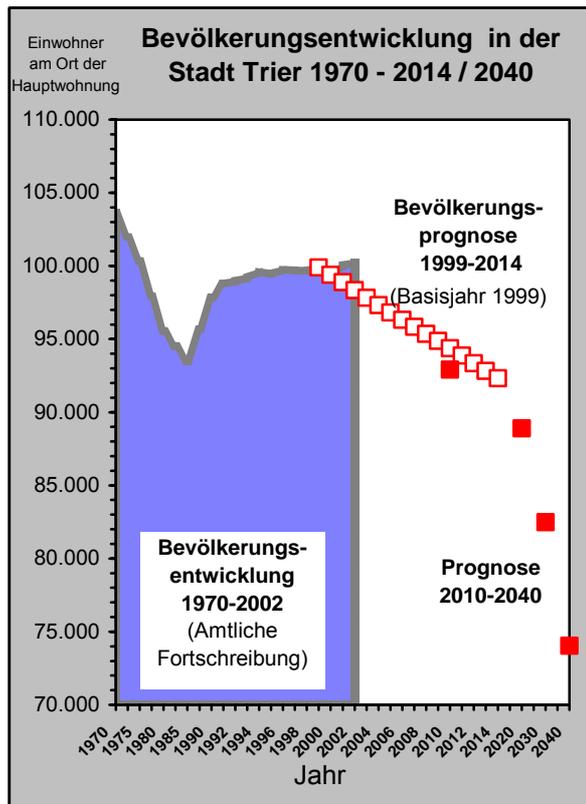
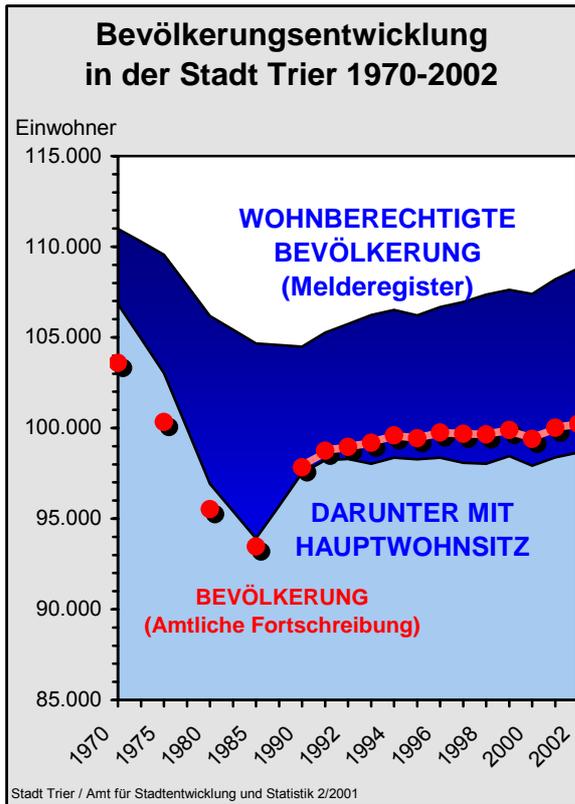
Stadtentwicklung und Konversion

Konversion in Trier

Übersicht zur Konversion ehemals bundeseigener Flächen im Bereich der Stadt Trier

Stadt Trier, Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Juni 2003

Abb. 4
Demographische Entwicklungen in Trier



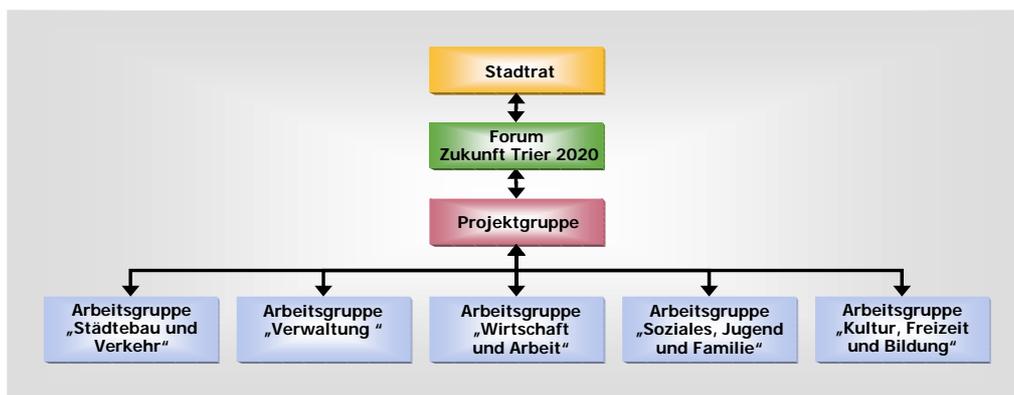
3 Das Verfahren zur Erarbeitung des „neuen“ Konzeptes „Zukunft Trier 2020“

Im Folgenden wird das Verfahren zur Fortschreibung des Konzeptes „Zukunft Trier 2020“ beschrieben. Damit erhalten Leser die Möglichkeit, die einzelnen Arbeitsschritte des Zukunftsmanagements nachzuvollziehen.

3.1 Organisation des Projektes

3.1.1 Akteure

Das Projekt "Trier 2020" wurde im Wesentlichen von den fünf bereits seit dem ersten Prozess 1992 bestehenden Arbeitsgruppen sowie von einer zusätzlich gebildeten Projektgruppe durchgeführt. Die Projektgruppe setzte sich zusammen aus dem Stadtvorstand, dem geschäftsführenden Amt für Stadtentwicklung sowie weiteren Experten und Vertretern aus den einzelnen Arbeitsgruppen.



3.1.2 Arbeitsweise

Aus Gründen der Partizipation und Integration wurde ein Maximum an Arbeitsschritten in Workshop-Form durchgeführt. Die Workshops wurden von Pero Mičić und seinen Mitarbeitern in enger Abstimmung mit dem Amt für Stadtentwicklung und Statistik methodisch vorbereitet und mit Hilfe spezifischer Software für das Zukunftsmanagement moderiert. Sofern möglich, wurden vorbereitende Analysen und Evaluationen im Wege von Teleworkshops per E-Mail vorgenommen.

3.2 Verfahrensschritte

3.2.1 Das methodische Konzept im Überblick



Zunächst gilt es, sich die Grundlagen des ZukunftsManagements anzueignen und diese Kompetenz einem Team von internen ZukunftsManagern (hier die Projektgruppe im Zusammenspiel mit den 5 Arbeitsgruppen des Stadtmarketing Zukunft Trier 2020) zu eröffnen. Jedes Mitglied dieses Zukunftsteams bzw. dieser Projektgruppe übernimmt für die Aufgabe des ZukunftsRadars die Funktion eines Sensors, wird also damit beauftragt, Informationen über einen bestimmten marktnahen Bereich zu erfassen, zu strukturieren und in das Zukunftsteam einzubringen. Darüber hinaus wird das Wissen der Beteiligten im Wege eines FutureScans ergänzt und erweitert.

In der ZukunftsAnalyse werden die ermittelten Informationen über zukünftige Veränderungen erfasst und in überprüfbare Projektionen formuliert, die anschließend vom gesamten Zukunftsteam (in Trier "Projektgruppe") nach Wahrscheinlichkeit und Bedeutung beurteilt werden. Auf diese Weise entsteht ein sogenanntes ZukunftsPanorama, in dem übersichtlich die wesentlichen Entwicklungen und Veränderungen der Zukunft dargestellt sind. Dabei wird zwischen ZukunftsAnnahmen als erwarteten Entwicklungen, ZukunftsEventualitäten als relativ wahrscheinlichen Entwicklungen und ZukunftsDiskontinuitäten als unwahrscheinlichen Entwicklungen unterschieden. Die ChancenAnalyse dient in der Folge dazu, die aus dem ZukunftsPanorama resultierenden Chancen für neue Märkte, neue Produkte, neue Strategien, neue Strukturen etc. zu entdecken. Im Wege der StrategieDefinition werden aus dem verfügbaren Zukunftswissen eine gemeinsame strategische Vision, Teilziele und Aktionen sowie strategische Leitlinien vereinbart. Möglicherweise wird auch die Mission als Grundfeste der Organisationsverfassung verändert. Die DiskontinuitätenAnalyse schließlich festigt und sichert die Zukunftsstrategie. In Form eines iterativen Verfahrens wird die Zukunftsstrategie zu diesem Zweck auf Ihre Solidität und Robustheit gegenüber bedeutenden plötz-

lichen und/oder unerwarteten Entwicklungen überprüft und nötigenfalls ergänzt und verändert.

Die Prozesse und Elemente des methodischen Konzeptes werden in den nachfolgenden Abschnitten jeweils kurz erläutert.

3.2.2 Zielsetzung

Mit dem Rathaus als Auftraggeber und der Projektgruppe wurden die Ziele des Projektes "Trier 2020" im Rahmen mehrerer Gespräche zwischen Juni 2000 und Mai 2001 definiert. Die Ziele bestanden in der Beantwortung der folgenden Fragen:

1. Welche Veränderungen kommen bis 2020 auf Trier zu?
2. Welche Chancen bringen diese Veränderungen für Trier?
3. Welche Bedrohungen bringen diese Veränderungen für Trier?
4. Wie kann und soll Trier im Jahr 2020 aussehen?
5. Welche Ziele und Projekte müssen in den nächsten Jahren dafür erreicht und umgesetzt werden?

Dabei sollte ein umfassender konzeptioneller Vorschlag für eine Zukunftsstrategie der Stadt Trier für den Stadtrat erarbeitet werden.

3.2.3 Auftakt im Forum und im Stadtrat

Am 16. Mai 2001 wurde im Forum eine Auftaktveranstaltung durchgeführt, um die Mitglieder aller Arbeitsgruppen über die Ziele des Projektes zu informieren und Anregungen von ihrer Seite entgegen zu nehmen. Dabei wurden vom Amt für Stadtentwicklung umfangreiche Materialien aus den Arbeitsgruppen sowie eigene Aufarbeiten zu wichtigen Trends, insbesondere zur Bevölkerungsentwicklung präsentiert und verteilt.

Am 22. Juni 2001 wurde darüber hinaus für den Stadtrat ein dreistündiges Kompaktseminar zum Thema "ZukunftsManagement" durchgeführt. Darin wurden ebenfalls Hinweise und Anregungen des Stadtrates aufgenommen und in das Projektdesign übernommen.

3.2.4 Start-Workshop

Am 25. Juni 2002 wurde mit der Projektgruppe der Start-Workshop durchgeführt, in dessen Verlauf die informatorische und organisatorische Struktur des Projektes und seiner Inhalte definiert wurde. Die Vorarbeit der Arbeitsgruppen für die nachfolgende Phase der Zukunfts-Analyse wurde ebenfalls in diesem Start-Workshop vereinbart und besprochen.

3.2.5 ZukunftsRadar und ZukunftsAnalyse

3.2.5.1 Ziel und Wesen von ZukunftsRadar und ZukunftsAnalyse

Jegliche Führung von Organisationen basiert auf einer subjektiven Einschätzung der Zukunft. Die grundlegenden Zukunftsannahmen über zukünftige Entwicklungen im Umfeld der Organisation bestimmen alle weiteren Grundsätze und Entscheidungen. Die Erarbeitung einer Zukunftsstrategie muss daher mit einer Erfassung von Zukunftsentwicklungen im Umfeld (ZukunftsRadar) beginnen und in eine ZukunftsAnalyse münden, in deren Rahmen die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Bedeutung dieser Zukunftsentwicklungen evaluiert wird.

3.2.5.2 ZukunftsFragen

Die ZukunftsAnalyse richtet sich an strategischen ZukunftsFragen aus, die im Verlauf des Projektes formuliert wurden. Es handelt sich dabei um Fragen nach der Entwicklung wesentlicher Einflussfaktoren im Umfeld der Stadt. Zusätzlich wurden jeweils zwei Antwort-Extreme formuliert, die jedoch keine inhaltliche Beantwortung der Fragen darstellen. Sie dienen einerseits dazu, die Spannbreite der denkbaren Entwicklungen zu zeigen und andererseits die Grundlage für die spätere DiskontinuitätenAnalyse zu bilden. Die Tabelle zeigt Beispiele dieser Zukunftsfragen ohne inhaltliche Priorisierung.

Nr.	Diskontinuität / Extremum A (ohne Wertung)	Strategische ZukunftsFragen	Diskontinuität / Extremum Z (ohne Wertung)
1	Luxemburg hat höchste Kooperationsbereitschaft	Wie stark kooperiert Luxemburg mit Trier?	Luxemburg lehnt eine Kooperation vollständig ab
2	Trier hat 75.000 Einwohner	Welche Gesamt-Bevölkerungszahl wird Trier 2020 in den heutigen Grenzen haben? (heute: 109.000)	Trier hat 140.000 Einwohner
3	Die meisten Bürgern ist das Gemeinwohl gleichgültig, sie lehnen ein Engagement ab	In welchem Maße engagieren sich die Bürger für das Gemeinwohl?	Die Bürger engagieren sich auf breiter Basis ehrenamtlich. Es gibt eine umfassende freiwillige private Finanzierung öffentlicher Aufgaben
4	Die Aufgaben der Kommune sind vollständig an eine andere Ebene delegiert	Wie zukunftsfähig ist das kommunale Gemeinwesen?	Die Kommune ist bezüglich ihrer Aufgaben und der Finanzmittel massiv aufgewertet
5	Starke Verjüngung durch Zuwanderung (20% über 60)	Wie sieht die Altersstruktur in Trier aus?	Absolute Überalterung (50% über 60; heute: 23%)
6	Weitgehender Abbau des sozialen Netzes	Welchen Umfang hat das soziale Netz?	Umfassende Daseinsvorsorge durch Staat und Kommune
7	Durch betriebliche Verlagerungen und die Anziehung Luxemburgs sank Zahl der Beschäftigten auf 13.000 statt 48.000 in 2002	Wie hoch ist die Zahl der Beschäftigten in Trier?	Es konnten 50.000 Beschäftigte gehalten werden

3.2.5.3 ZukunftsFaktoren

Für ein umfassendes kommunales Zukunftskonzept sind im Regelfall weitreichende Recherchen und Studien zu zukünftigen Entwicklungen des kommunalen Umfeldes nötig. Da in Trier einerseits bereits ein intensiver Zukunftsprozess im Rahmen des Stadtmarketing "Zukunft Trier 2020" durchgeführt wurde und andererseits die Arbeitsgruppen schon inhaltliche Zukunftsarbeit geleistet hatten, war es nach Einschätzung der Projektgruppe möglich, die ZukunftsAnalyse auf die Basis von Sekundärrecherchen und Experteneinschätzungen in den Arbeitsgruppen zu stellen.

Im Juni 2001 wurden von Mičić & Partner auf der Grundlage einer Systemanalyse im Wege einer Recherche rund 60 wesentliche Zukunfts-faktoren (Trends, Technologien, Wirkkräfte etc.) für die Stadt Trier ermittelt. Diese ZukunftsFaktoren dienten den Arbeitsgruppen wie auch der Projektgruppe als Denkhilfe und Anregung zur Erkennung zukünftiger Veränderungen im Umfeld der Stadt Trier. Es geht bei den Zukunfts-faktoren weniger um neue Erkenntnisse als um die zweckdienliche Aufbereitung der wesentlichen Umfeldtrends, mit

dem das Zukunftswissen der untermauert und erweitert wird. Es wurden die folgenden Arten von Zukunftsfaktoren verwendet:

- **Sozio-kulturelle Zukunftsfaktoren** (z. B. Alterung, Bevölkerungsschrumpfung, Individualisierung etc.)
- **Technologisch-wissenschaftliche Zukunftsfaktoren** (z. B. Energie-Innovationen, Logistik-Innovationen, Nanotechnologie etc.)
- **Ökonomisch-ökologische Zukunftsfaktoren** (z. B. Nachhaltigkeit, Globalisierung, Regionalisierung etc.)
- **Politisch-regulatorische Zukunftsfaktoren** (z. B. Europäisierung, Finanzprobleme, internationale Kooperation etc.)

Eine Liste der Zukunftsfaktoren befindet sich in Anlage 2 zu diesem Bericht.

3.2.5.4 Zukunftsprojektionen

Vorarbeit in den Arbeitsgruppen

In den Monaten zwischen Juli und September führten die Arbeitsgruppen ihre Workshops zur Zukunftsanalyse durch und sandten ihre Ergebnisse zur Zusammenfassung und Auswertung an Mičić & Partner. Ziel der Arbeitsgruppen war die Erarbeitung von 20 Projektionen über die zukünftige Entwicklung des Umfeldes der Stadt Trier. Projektionen sind Aussagen über den Zustand eines Beobachtungsobjektes zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft.

Zu diesem Zweck sollten die Arbeitsgruppen wie folgt vorgehen:

1. Sichtung und Diskussion der von Mičić & Partner im Vorfeld erarbeiteten 60 Zukunftsfaktoren.
2. Erarbeitung möglicher Auswirkungen der Zukunftsfaktoren auf die Stadt Trier.
3. Priorisierung der Auswirkungen nach ihrer Bedeutung und Auswahl der 20 wichtigsten.
4. Formulierung der Auswirkungen in Form von Projektionen.

Die Einzelergebnisse der Arbeitsgruppen in ihrer unterschiedlichen Ausprägung können beim Amt für Stadtentwicklung eingesehen werden.

Zusammenfassung durch die Projektgruppe

Im nächsten Schritt mussten die Projektionen der fünf Arbeitsgruppen zu einem umfassenden Zukunftsbild zusammengefasst werden. Dies war nötig, da die Beobachtungsfelder der Arbeitsgruppen bewusst nicht vorab gegeneinander abgegrenzt wurden, um inhaltliche Vielfalt sicherzustellen. Zudem lieferten die Arbeitsgruppen zum Teil die dreifache Menge der geforderten Projektionen, was für den weiteren Prozess hinderlich gewesen wäre.

Die Zusammenfassung wurde wie folgt vorgenommen:

1. Präzisierung von Projektionen durch die Vertreter der Arbeitsgruppen.
2. Zusammenführung gleichgerichteter Projektionen.
3. Trennung von mehrdeutigen Projektionen.
4. Streichung von Dopplungen und von Projektionen, die nicht den Qualitätsanforderungen entsprechen (in Absprache mit den Vertretern der Arbeitsgruppe).

3.2.5.5 ZukunftsPanorama

Am 29. Oktober wurden die Ergebnisse der Arbeitsgruppen von der Projektgruppe zu einem tabellarischen ZukunftsPanorama zusammengefasst und statistisch aufbereitet. Die Zukunftsprojektionen wurden durch die gemeinsame Beurteilung der Wahrscheinlichkeit und der Bedeutung für Trier im Konsens der Projektgruppe in drei Qualitäten bzw. Arten differenziert:

- ZukunftsAnnahmen (hohe Wahrscheinlichkeit)
- ZukunftsEventualitäten (mittlere Wahrscheinlichkeit)
- ZukunftsDiskontinuitäten (sehr geringe Wahrscheinlichkeit).

Während die ZukunftsAnnahmen als Grundlage der zu entwickelnden ZukunftsStrategie gelten können sind ZukunftsEventualitäten bereits ihrem Namen nach Entwicklungen, mit denen zwar zu rechnen ist, deren Eintritt jedoch als relativ unsicher anzusehen ist, sodass die ZukunftsStrategie nicht von ihrem Eintritt abhängen darf. Die ZukunftsDiskontinuitäten schließlich sind potenziell bedeutende Ereignisse oder Entwicklungen in der Zukunft, mit denen kaum zu rechnen ist, die jedoch nicht auszuschließen sind.

Die folgenden Tabellen zeigen die durch die Projektgruppe zusammengefasst und nach Wahrscheinlichkeit und Bedeutung beurteilten Projektionen.

Projektionen zu Wirtschaft & Arbeit		
Projektion-Nr.	Wahrsch.	Bedeutung Projektion
1	8,5	7,2 Die Senioren haben als Konsumenten an Bedeutung gewonnen
2	8,3	6,8 Die Zahl der Single-Haushalte steigt weiter an.
3	8,2	8,5 Die Wirtschaftsbereiche Medizin und Gesundheit sind die treibende Wirtschaftskraft
4	8,2	8,2 Wissen ist ein dominanter Produktionsfaktor
5	7,4	6,9 Im Wirtschaftsbereich Handwerk sind die Bereiche Umwelt und Ökologie Wachstumsfelder
6	7,3	6,4 Die Unternehmen investieren mehr in ihre Mitarbeiter (Bildung, Freizeit, Gesundheit, etc.).
7	7,2	6,3 Der Flugverkehr verzeichnet eine starke Zunahme.
8	7,1	7,7 Die Verkehrsträger Straße, Wasserstraßen, Schienen und Luft sind stark miteinander verknüpft.
9	7,1	6,9 Die City-Logistik ist in vielen Städten realisiert.
10	7,1	6,5 (Einkaufen und) Konsum sind ein Erlebnis.
11	6,9	6,5 Der Anteil von Telearbeitsplätzen und Telelernen ist hoch, bei 40% der Arbeitsplätze ist Telearbeit möglich
12	6,8	7,4 Der Tourismus ist eine der bedeutendsten Branchen für die Stadt Trier
13	6,7	8,2 Das Preis-Leistungs-Verhältnis ist in Trier auch im Jahr 2020 günstiger als in Ballungszentren
14	6,7	7,2 Wohnen in der Stadt ist in (Suburbanisierung)
15	6,5	6,4 Die Anzahl der Anbieter im Bildungssektor hat sich verdreifacht
16	6,5	6,4 Die Branche Logistik beschäftigt in Trier ca. 6000 Menschen
17	6,4	8,3 Trier und Luxemburg bilden wirtschaftlich und kulturell eine Region
18	6,2	8,6 Die Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte in andere Regionen hält an

Projektionen zur Verwaltung		
Projektion-Nr.	Wahrsch.	Bedeutung Projektion
19	7,9	8,5 Die Verwaltungen in den Städten sind auf Kernaufgaben reduziert
20	7,5	6,0 Alle nötigen Informationen sind durch Wissensmanagementsysteme an jedem Arbeitsplatz ständig verfügbar
21	7,4	6,9 Der Verwaltungssachbearbeiter ist "Facilitator", Prozessbegleiter, Projektbetreuer und Manager
22	7,3	8,2 Die Sozialausgaben sind um 30% gestiegen (Zukunftsfaktor Alterung)
23	7,3	7,7 Der Anteil von hochqualifizierten Mitarbeitern in den Verwaltungen ist um 30% gestiegen
24	7,3	5,9 Flexible Arbeitszeitmodelle gewährleisten die längere persönliche Ansprechbarkeit der Mitarbeiter für die Kunden bzw.
25	7,2	6,5 50% aller Geschäfte werden elektronisch über e-government abgewickelt; es gibt keine Papierakten mehr
26	7,2	5,9 Nach Liberalisierung des Haushaltsrechts wird in den Städten kaufmännisch (doppelt) gebucht und bilanziert
27	7,2	6,1 Es gibt in jedem Privathaushalt Internetanschluss
28	7,0	8,6 Die freiwilligen Leistungen der Städte sind aufgrund der Finanzlage halbiert
29	7,0	7,3 Die Zahl der PPP-Projekte hat sich verdoppelt
30	7,0	6,8 Über e-learning ist „ständiges Lernen“ zum Bestandteil der täglichen Arbeit geworden
31	7,0	5,9 In den Städten werden zunehmend zielgruppenspezifische Leistungen angeboten (z.B. Alte, Familien, Jugendliche,
32	6,8	8,3 Das Steueraufkommen ist um 30 % gesunken
33	6,6	6,5 Die Verwaltungen in den Städten sind überwiegend nach Prozessnotwendigkeiten organisiert; in vielen Städten gibt es gibt
34	6,3	6,5 Die bundes- und landesrechtlichen Regelungen sind zugunsten der EU um 50% zurückgegangen
35	6,1	7,0 Die Handlungsspielräume zur Berücksichtigung der Bürgerinteressen sind durch Liberalisierung / Deregulierung gewachsen

Projektionen zu Städtebau & Verkehr		
Projektion-Nr.	Wahrsch.	Bedeutung Projektion
36	8,3	8,3 Der Wirtschafts- und Güterverkehr hat um 50% zugenommen
37	8,2	7,6 Die räumlich-funktionale Verflechtung von Trier und Luxemburg hat zugenommen
38	8,0	7,6 Die private/PPP- Finanzierung von Infrastrukturinvestitionen hat zugenommen
39	7,9	5,9 Der Siedlungsflächenverbrauch ist leicht gestiegen
40	7,9	5,6 Der Anteil bewirtschafteter Kulturlandschaft hat um 25% abgenommen, d.h. es gibt mehr nicht bewirtschaftete Flächen
41	7,8	7,0 Die Anzahl der High-Tech-Arbeitsplätze hat um 50% zugenommen
42	7,7	6,3 Die Flexibilisierung und Pluralisierung von persönlichen Zeitstrukturen hat zugenommen
43	7,7	6,6 Der Anteil von 1-2 Personen-Haushalte hat um 50% zugenommen (siehe Projektion 2)
44	7,7	8,0 Das Mobilitätswolumen in Personenkilometern hat um 30% zugenommen
45	7,6	7,2 Die interkommunale Zusammenarbeit hat zugenommen
46	7,6	7,0 Der Anteil der Tele-Kommunikation an der Gesamtkommunikation (Tele- plus persönliche Kommunikation) ist gestiegen
47	7,6	6,8 Die Anzahl der Arbeitsplätze in Industrie und produzierendem Gewerbe hat um 20% abgenommen
48	7,4	6,7 Die Kommerzialisierung des öffentlichen Raumes hat zugenommen
49	7,4	7,7 Die Anzahl der Arbeitsplätze in Freizeit und Touristik hat um 30% zugenommen
50	7,3	6,5 Die Wohnflächen haben um 20% zugenommen
51	7,3	6,0 Die Bedeutung der städtischen Grünräume hat zugenommen
52	7,2	7,8 Die öffentlichen Investitionen haben um 30% abgenommen (s.o. PPP)
53	7,0	7,9 Der Anteil von Handelsflächen in der Kernstadt hat um 30% abgenommen
54	6,9	7,4 Mobilitätsdienstleistungen haben um 70% zugenommen
55	6,7	6,9 Der Anteil des ÖPNV ist von 10% auf 20 % verdoppelt
56	6,7	6,6 Der Freizeiflächenbedarf (nutzbarer Freiraum) hat um 50% zugenommen
57	6,6	5,7 Die Nutzungsarten je Raumeinheit (Mischung) haben zugenommen

Projektionen zu Soziales, Jugend, Familie		
Projektion-Nr.	Wahrsch.	Bedeutung Projektion
58	8,5	9,2 Ohne Zuwanderung liegt die Bevölkerung der Stadt Trier im Jahr 2020 bei ca. 88.000 Personen.
59	8,3	7,3 Es besteht ein zunehmender Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften im gerontologischen und pflegerischen Bereich der ambulanten und stationären Altenhilfe.
60	8,0	6,0 Die städtische Altersgesellschaft besteht bei den über 75jährigen zu drei Vierteln aus Frauen.
61	8,0	7,5 Städte verzeichnen einen steigenden personellen und finanziellen Mehraufwand, um die Problemlagen hochbetagter Menschen (Krankheit, Hilfs- und Pflegeabhängigkeit, Kontaktarmut...) zu bearbeiten.
62	7,7	5,3 Es gibt eine verstärkte Verschiebung medizinischer Leistungen in die Altersphase (Gerontologie).
63	7,7	5,8 Der Anteil berufstätiger Frauen ist deutlich erhöht .
64	7,6	5,6 Durch Ausdehnung der Altersphase haben die Menschen im Alter mehr Zeit
65	7,3	6,3 Die sektorale Bearbeitung und sozialpolitischer Problemstellungen ist einer vernetzten und kooperativen Bearbeitung
66	7,3	5,5 Die Komplexität der beruflichen Anforderungen stellt ist deutlich erhöht
67	7,2	5,4 Der Sozialsektor ist stärker bestimmt durch Kombinationen privater, öffentlicher, selbsthelfender und gemeinnütziger Initiativen und Leistungen
68	7,0	4,6 Die Krankheiten im psychischen und psychosomatischen Bereich haben deutlich zugenommen
69	6,8	4,3 Die medizinischen Behandlungsmöglichkeiten sind stetig gewachsen.
70	6,8	5,2 Der familialen Lebensformen haben sich pluralisiert
71	6,7	5,8 Der Umfang der institutionellen Betreuung und Versorgung von Kindern und Jugendlichen hat zugenommen.
72	6,6	6,2 Die wachsende Kluft zwischen Armut und Reichtum in der Stadtgesellschaft in Europa führt zu sozialen Spannungen
73	6,4	4,8 Der Bedarf an Beratung und Begleitung in Erziehungs- und Lebensfragen ist stark gestiegen.
74	6,1	6,3 Das Ehrenamt erlebt eine Aufwertung und kompensiert Leistungen der öffentlichen Hand.
75	5,9	5,5 Es gibt deutlich mehr Teilarbeitsplätze, in gleichem Maße für Frauen und für Männer.

Projektionen zu Kultur, Freizeit, Bildung		
Projektion-Nr.	Wahrsch.	Bedeutung Projektion
76	9,0	7,1 Internet und Multimedia werden intensiv genutzt.
77	8,2	7,7 Die Schülerzahlen in den Regelschulen sind erheblich zurückgegangen.
78	8,2	8,5 Kultur ist ein sehr bedeutender Standortfaktor im Städtewettbewerb.
79	8,1	7,4 Die Kluft zwischen der Bildungselite und dem Rest der Bevölkerung hat zugenommen.
80	7,8	6,8 Öffentliche Bildung wird zunehmend durch private Bildungsträger ergänzt
81	7,6	6,7 Individualisierung und Erlebnisorientierung haben weiter zugenommen
82	7,5	7,4 Bildungs- und Kulturinstitutionen sind vernetzt, auch über Ländergrenzen hinweg.
83	7,5	7,2 Das lebenslange Lernen hat sich etabliert
84	7,3	6,4 Die regionale Kultur ist vielfältiger geworden und multikultureller ausgerichtet.
85	7,1	7,3 Stiftungen haben einen bedeutenden Anteil an der Finanzierung kultureller Aufgaben
86	7,1	7,3 Die Mehrsprachigkeit hat zugenommen.
87	6,8	6,8 Im Ausgleich zum fortschreitenden Leben in künstlichen Welten wollen die Menschen echte Erlebnisse aus erster Hand
88	6,6	5,3 Kultur- und Bildungsinstitutionen vermitteln Wissen zunehmend über sinnliche Erlebnisse.
89	6,5	6,8 Im Kultur- und Bildungssektor sind verglichen mit dem Jahr 2000 doppelt so viele Menschen beschäftigt.
90	6,3	6,0 Die traditionellen Wertevermittler haben an Bedeutung verloren.

3.2.6 ChancenAnalyse

3.2.6.1 Ziel und Wesen der ChancenAnalyse

Wenn die Zukunftsentwicklungen im Umfeld der Stadt durch ZukunftsRadar und Zukunfts-Analyse bekannt und beurteilt sind, müssen diese Entwicklungen auf ihre Auswirkungen auf die Stadt hin untersucht werden. Jeder Trend, jede Technologie und jede Veränderung kann tiefgreifende Folgen für die Stadt haben. Die Folgen können negativer Natur sein (Bedrohung) oder positiver Natur sein (Chancen). Da früh erkannten Bedrohungen durch frühzeitiges Handeln begegnet werden kann, spricht man im Falle der Bedrohung nach einer entsprechenden Umformulierung ebenfalls von einer Chance.

Im Rahmen der ChancenAnalyse wird jede einzelne Projektion einer absehbaren Zukunftsentwicklung auf ihre Auswirkungen für die wesentlichen Gestaltungsfelder der Stadt untersucht. Die dabei entstehenden früh erkannten Chancen bilden dann die Grundlage und die Voraussetzung zur Entwicklung einer Vision und damit zur Entwicklung einer Zukunfts-Strategie.

Während die ZukunftsAnalyse auf logischer und erfahrungsbasierter Arbeit basiert, ist die ChancenAnalyse ein kreativer Prozess, der methodisch unterstützt zu möglichst vielen neuen und visionären Ideen und Chancen führt.

3.2.6.2 ChancenPanorama (405 ZukunftsChancen für Trier)

Die ChancenAnalyse ist die Kernphase des StrategieRadars und dient dazu, den Zukunftshorizont der Entscheider zu erweitern und die aus den Zukunftsprojektionen resultierenden ZukunftsChancen für neue Tätigkeitsfelder, Strategien, Leitlinien, Werte, Prozesse, Systeme und Strukturen zu entdecken. Die ChancenAnalyse wurde in mehreren Workshops am 14.11.2001, 09.01.2002 und 26.02.2002 durchgeführt.

Zukunfts-Projektionen	Chancen in Gestaltungsfeldern					
	Chancen in Städtebau & Verkehr	Chancen in Wirtschaft & Arbeit	Chancen in Soziales, Jugend & Familie	Chancen in Kultur & Freizeit	Chancen in Verwaltung	Weiteres
Projektion 1	→					
Projektion 2	→					
Projektion 3	→					
Projektion 4	→					
Projektion 5	→					
Projektion 6	→					
Projektion 7	→					
Projektion 8	→					
Projektion 9	→					
Projektion 10	→					
Projektion 11	→					
Projektion 12	→					
Projektion 13	→					
Projektion 14	→					
Projektion 15	→					
Projektion 16	→					
Projektion 17	→					
Projektion ...	→					
Projektion 90	→					

Die obige Matrix zeigt die Struktur der ChancenAnalyse:

1. Schritt:

Was verändert sich in der Zukunft (Projektionen in Zeilen)?

2. Schritt:

Was bedeutet die einzelne Projektion (Zeile) für das einzelne Gestaltungsfeld (Spalte)?

3. Schritt:

Was können oder müssen wir in Zukunft tun (Chancen an den Kreuzungspunkten)?

Jede der in der ZukunftsAnalyse erarbeiteten 90 ZukunftsProjektionen wurde wie in der obigen Abbildung dargestellt auf ihre Auswirkungen und Konsequenzen für die fünf Gestaltungsfelder hin untersucht. So konnten die Herausforderungen der Zukunft systematisch und vollständig erkannt und entsprechende Chancen formuliert werden. Insgesamt wurden dabei 90 (Projektionen) mal 5 (Gestaltungsfelder), also 450 Aktionsfelder bearbeitet.

In der ChancenAnalyse wurde eine Vielfalt an Kreativmethoden eingesetzt. Dazu gehörte auch das Lernen von anderen Kommunen und Ländern wie auch das Lernen von nachhaltig erfolgreichen Unternehmen und Organisationen. Darüber hinaus wurden nationale und internationale Programme zur Erarbeitung von Zukunftskonzepten inhaltlich berücksichtigt. Insgesamt konnten 405 ZukunftsChancen für die Stadt Trier erarbeitet werden.

3.2.6.3 ChancenBeurteilung

Die 405 Chancen wurden anschließend auf ihre Eignung für Trier hin untersucht und von der Projektgruppe nach folgenden Kriterien evaluiert und priorisiert:

1. Die Chance soll einer der ganz wenigen bedeutendsten Aspekte des Bildes "Trier 2020" sein.
 2. Die Chance muss wesentlich dazu beitragen, Trier lebenswerter zu machen.
- und/oder**
3. Die Chance muss wesentlich dazu beitragen, unsere Wettbewerbsposition zu verbessern.
 4. Die Chance muss zu unseren Stärken und Kompetenzen passen.
 5. Die Chance muss zu unseren Ressourcen und/oder Finanzen passen.
 6. Die Chance muss im Zeitraum bis 2020 realisierbar sein.

Die Ergebnisse der ChancenAnalyse wurde verwendet, um die weiter unten dokumentierte ZukunftsStrategie inklusive der Projekte zu formulieren.

Durch die Priorisierung wurden zunächst 53 Chancen in die engere Wahl genommen und ausführlich in der Projektgruppe diskutiert. Schließlich wurden 16 Visionselemente bzw. Ziele für "Trier 2020" definiert.

3.2.7 StrategieEntwicklung

3.2.7.1 Ziel und Wesen der ZukunftsStrategie

Die hoch bewerteten Chancen müssen zu einer schlüssigen ZukunftsStrategie geformt werden, um den Akteuren in der Stadtverwaltung einen umfassenden Rahmen für die tagesgeschäftliche Arbeit zu geben.

Die ZukunftsStrategie besteht aus folgenden Elementen:

1. Vision "Trier 2020" mit ihren 16 VisionsBausteinen
2. Leitlinien (siehe Projekt von 1995, Regeln für das strategische Handeln)
3. Ziele "Trier 2005" (Teilschritte zur Erreichung von VisionsBausteinen)
4. Projekte (Teilschritte zur Erreichung von Zielen)
5. EntwicklungsChancen (zurückgestellte Ideen und Projekte).

Jede Chance kann zu einem dieser fünf Elemente transformiert werden, wobei der Vision die größte Bedeutung zukommt. Die Vision ist das Bild einer faszinierenden, erstrebten und realisierbaren Zukunft. Sie ermöglicht eine Konzentration von geistigen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen auf das in der Zukunft Wesentliche.

3.2.7.2 Verfahren der StrategieEntwicklung

Auf der Grundlage des ZukunftsPanoramas und der hoch priorisierten Chancen im ChancenPanorama wurde in Workshops am 09.04.02 und 07.05.02 zunächst eine strategische Vision mit 16 VisionsBausteinen formuliert. Die Vision "Trier 2020" bestimmt sämtliche Aktivitäten in der Zukunft, von den Finanzplanung, der Raumplanung wie auch der Projektplanung. Die Vision "Trier 2020" wurde im Wege eines iterativen Verfahrens auf Richtigkeit, Vollständigkeit und Widerspruchsfreiheit geprüft.

3.2.8 DiskontinuitätenAnalyse

3.2.8.1 Ziel und Wesen der DiskontinuitätenAnalyse

Da die Zukunft prinzipiell nicht vorhersehbar ist, muss eine ZukunftsStrategie gegen unwahrscheinliche, aber durchaus denkbare Ereignisse und Entwicklungen in der Zukunft abgesichert werden. Die ZukunftsStrategie wird durch eine DiskontinuitätenAnalyse zusätzlich fundiert und robuster gemacht. Zu diesem Zweck wurde untersucht, welche Auswirkungen denkbare Diskontinuitäten im Sinne unerwarteter Ereignisse und Entwicklungen (Szenarien) auf die Richtigkeit der ZukunftsStrategie haben könnten und wie darauf reagiert werden kann.

3.2.8.2 Verfahren der DiskontinuitätenAnalyse

Im Wesentlichen wurde die DiskontinuitätenAnalyse auf die Antwort-Extrema der oben genannten strategischen ZukunftsFragen bezogen. Soweit erforderlich, wurden daraufhin die 16 Visionselemente bzw. Ziele für 2020 angepasst.

3.2.9 Fortschreibung mit einem ZukunftsManagement-System

3.2.9.1 Notwendigkeit eines ZukunftsManagement-Systems

Mit dem Projekt Trier 2020 werden die wesentlichen Umfeldtrends, Veränderungen und Chancen analysiert und zu einer ZukunftsStrategie geformt. Mit einem ZukunftsManagement-System gilt es danach sicherzustellen, dass die ZukunftsStrategie konsequent verfolgt und regelmäßig an veränderte Bedingungen angepasst wird. Mit einem solchen System wird zudem verhindert, dass die Umsetzung der ZukunftsStrategie versandet und gewährleistet, dass die Stadt Trier konsequent und konzentriert ihre Ziele verfolgen kann.

Die Ziele des ZukunftsManagement-Systems lassen sich dabei in drei Punkten zusammenfassen:

1. Eine zweijährliche Aktualisierung der ZukunftsStrategie mit Vereinbarung der Etappenziele im Rhythmus der Doppelhaushalte sicherstellen,
2. Die systematische Verfolgung und Umsetzung der ZukunftsStrategie, der Leitlinien, der Ziele und der Projekte sicherstellen,
3. Die laufende Aktualisierung des Zukunftswissens durch ein strategisches Radar sicherstellen.

3.2.9.2 Aktualisierung der ZukunftsStrategie

Im Rhythmus von zwei Jahren sollte im Rahmen von zwei Workshop-Tagen mit entsprechender Vor- und Nachbereitung die ZukunftsStrategie der Stadt Trier überprüft werden. Es gilt dabei die zugrundeliegenden ZukunftsAnnahmen zu überprüfen, neue Chancen zu diskutieren und die definierte ZukunftsStrategie veränderten Umständen anzupassen.

3.2.9.3 Projektmanagement und Controlling

Mit Hilfe eines ProjektManagement-Systems soll die Vision Trier 2020 und die Ziele mit der tagesgeschäftlichen Arbeit in Projekten verknüpft werden. Hierzu soll ein einfaches und für die Stadt Trier maßgeschneidertes System verwendet werden. Ein wesentlicher Teil des ProjektManagement-Systems sind regelmäßige Radar-Workshops im Abstand von drei bis sechs Monaten, in denen die Projekte im Gesamtzusammenhang besprochen werden. In diesem System wird auch das notwendige Controlling integriert, das von den Mitgliedern des Forums Zukunft Trier 2020 gefordert wurde.

3.2.9.4 Strategisches Radar

Ein strategisches Radar ist ein Umfeldbeobachtungssystem, das frühzeitig auf neue Entwicklungen, zukünftige Trends und mögliche Chancen hinweist. Es dient dazu, die Erkenntnisse des Projektes Trier 2020 laufend zu aktualisieren und zu erweitern – für sich alleine, oder als Teil eines umfassenderen ZukunftsManagement-Systems.

Das strategische Radar ist ein System, das sich definiert aus den Mitgliedern der Projektgruppe und der Arbeitsgruppen als "Sensoren", ihren Zuständigkeiten für bestimmte Beobachtungsfelder, den Informationsquellen und den entsprechenden Prozessen. Jeder, der eine Sensorfunktion für ein Beobachtungsfeld übernimmt, hat damit auch die Verantwortung dafür, dass die Führung der Stadt Trier immer über die wesentlichen Zukunftsentwicklungen des jeweiligen Beobachtungsfeldes informiert ist.

Generell gilt, dass Früherkennungssysteme eingeführt werden müssen, um den Eintritt von Diskontinuitäten frühzeitig zu erkennen. Der v. g. gesamte Prozess durchlief verschiedene Arbeitsebenen und wurde inhaltlich letztendlich von der arbeitsgruppenübergreifenden Projektgruppe abschließend diskutiert und abgestimmt. Die Vertreter der einzelnen Arbeitsgruppe hatten hierbei nochmals die Möglichkeit spezifische Aspekte, Perspektiven und Chancen vorzutragen. Die Projektgruppe hat diese Punkte besprochen, aufgenommen oder verworfen. Somit kann es durchaus sein, dass für den nicht Beteiligten einzelnen Themen fehlen bzw. andere überbetont erscheinen. Dies bedeutet nicht, dass nicht aufgearbeitete Themen in der täglichen Politik nicht mehr bearbeitet werden. Es bedeutet aber schon, dass zu pointierten und strukturierten Zukunftsentwicklung diese Themen keine bedeutsame Position einnehmen. Diese Bedeutung haben die im Prozess herausgearbeiteten Visionsbausteine und ihre Ziele, die im Folgenden als Ergebnisse des v. g. Prozesses dargestellt werden.

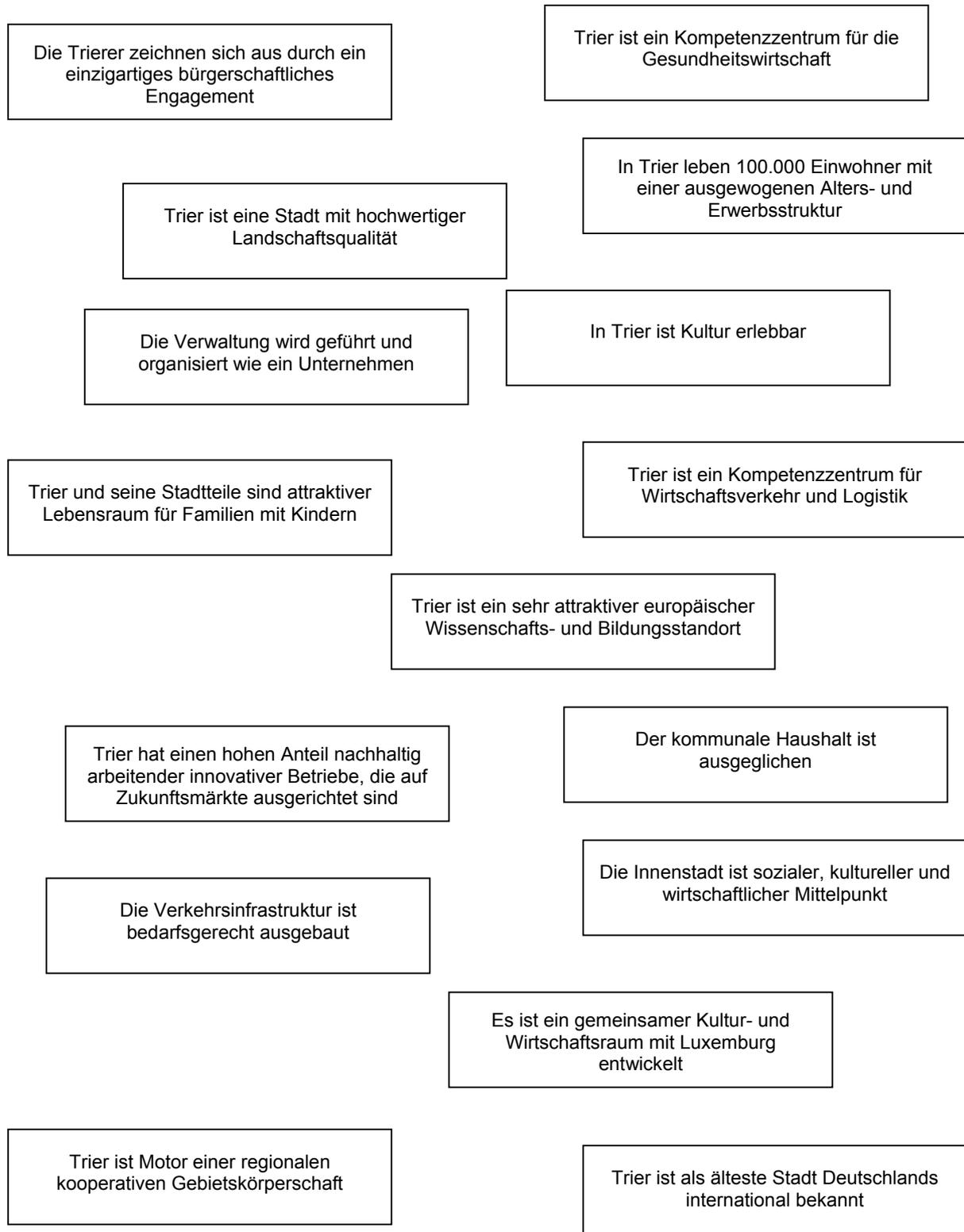
TEILBERICHT 2

DAS ZIELKONZEPT „ZUKUNFT TRIER 2020“

4 Die ZukunftsStrategie

Auf der Grundlage der ausführlichen Erarbeitung von für die zukünftige Entwicklung der Stadt bedeutsamen Chancen und Risiken und deren Bewertung durch 5 Arbeitsgruppen und eine anschließend aus diesen zusammengestellten Projektgruppe wurden insgesamt 16 Visionsbausteine qualifiziert, die insgesamt die Vision „Zukunft Trier 2020“ bilden.

Die 16 Visionsbausteine stellen sich wie folgt dar:



4.1 Die Visionsbausteine: „Zukunft Trier 2020“

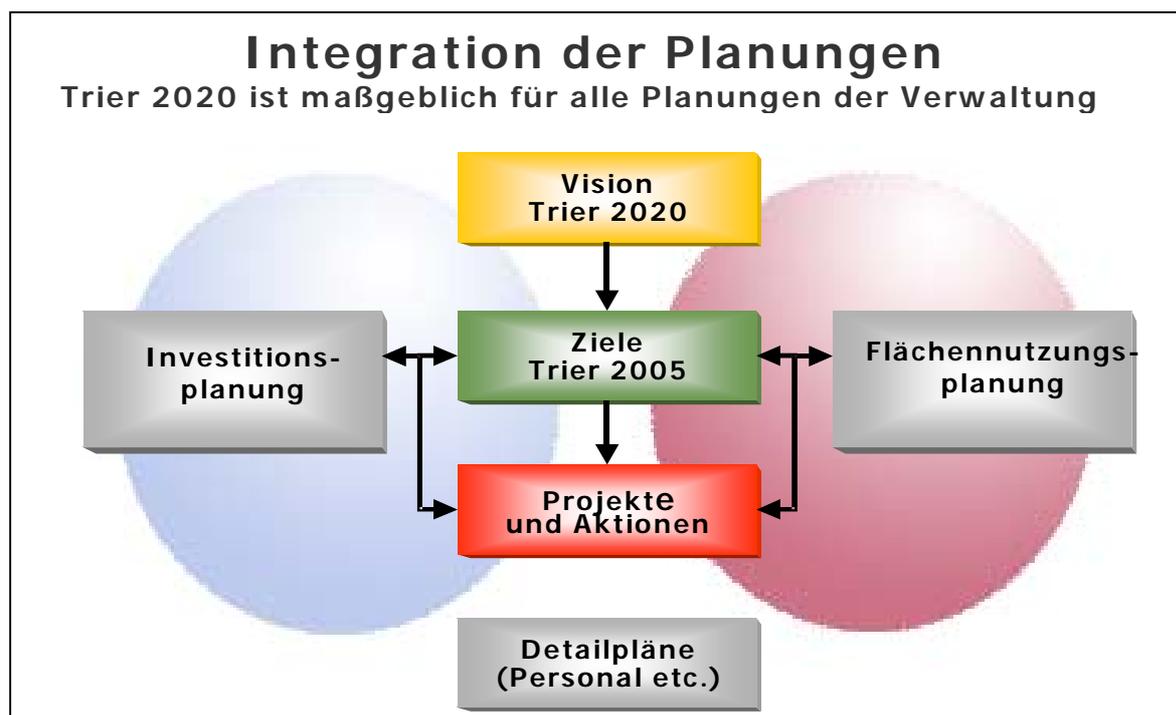
Zielcharakter der VisionsBausteine

Die 16 VisionsBausteine 2020 haben den Charakter von sehr langfristigen Zielen, ohne jedoch in diesem Stadium einer konkreten Messbarkeit unterliegen zu können und zu müssen. Die Messbarmachung erfolgt jeweils in den Etappenzielen im Rhythmus der Doppelhaushalte, also im nächsten Schritt in Form von Zielen für 2004/2005. Auf diese Weise können die Ziele haushaltsscharf mit den konkreten Projekten verbunden werden.

Maßgeblichkeit der VisionsBausteine für andere Planungen

Die 16 VisionsBausteine der Vision Trier 2020 sind maßgeblich für alle anderen Planungen der Stadtverwaltung. Sie bestimmen die zweijährig zu definierenden Ziele sowie die Projekte und Aktionen. Insbesondere sind sie maßgeblich für die Mittelfristige Investitionsplanung (MIP) und die Flächennutzungsplanung (FNP). Daraus folgt, dass sich auch alle anderen Detailpläne für Personal, Investitionen etc. an den 16 VisionsBausteinen der Vision "Trier 2020" orientieren müssen.

Die Vision 2020 sollte als "Präambel" vor jede kommunale Planung geschrieben werden.



1. Der **Text des VisionsBausteins** ist die von der Projektgruppe in drei Durchgängen (Richtigkeit, Vollständigkeit, Widerspruchsfreiheit) in intensiver Diskussion erarbeitete Formulierung des VisionsBausteins.
2. Die **Begründung des VisionsBausteins** stützt sich im Wesentlichen auf die in den Phasen "ZukunftsRadar" und "ZukunftsAnalyse" erarbeiteten Projektionen zur zukünftigen Entwicklung des kommunalen Umfeldes.
3. Der **Abschnitt** zur Strategie beinhaltet in der Projektgruppe diskutierte Aspekte und Hinweise zur Realisierung des VisionsBausteins und stellen letztendlich die notwendige Zielkonkretisierung dar.

4.2 Die konkreten Ziele in den Visionsbausteinen

Visionsbaustein 1	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
In Trier leben 100.000 Einwohner mit einer ausgewogenen Alters- und Erwerbsstruktur	1.1 2010: In Trier leben 105.000 Menschen mit Erstwohnsitz (100.200 am 31.12.2002)	Schröer	Bernarding	
	1.2 2010: Es sind insgesamt 1.500 zusätzliche Arbeitsplätze in Trier geschaffen	Horsch	Schröer	

Visionsbaustein 2	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
Die Trierer zeichnen sich aus durch ein einzigartiges bürgerschaftliches Engagement	2.1 2010: Das bürgerschaftliche Engagement der Trierer ist deutlich gestiegen	Schröer	Bernarding	
	2.2 2010: Bürgerstiftungen unterstützen die Finanzierung von Einrichtungen und Aktionen	Schröer	Bernarding	
	2.3 2005: Für alle Stadtteile liegen auf der Grundlage der Bürgergutachten die Stadtteilrahmenpläne vor	Schröer	Dietze	

Visionsbaustein 3	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
Trier und seine Stadtteile sind attraktiver Lebensraum für Familien mit Kindern	3.1 2010: Die Qualität der schulischen Ausbildung ist hinsichtlich Infrastruktur und Inhalten auf einem hohen Niveau	Holkenbrink	Bernarding	
	3.2 2010: Trier hat ein vorbildliches Angebot an Kindertagesstätten	Bernarding	Holkenbrink	
	3.3 2010: Die stadtteilnahe Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs und Dienstleistungen ist gewährleistet	Horsch	Dietze	
	3.4 2010: Die empfundene Sicherheit Trier ist deutlich gestiegen und entspricht der objektiv hohen Sicherheit	Horsch	Dietze	
	3.5 2010: In den Stadtteilen ist die Belastung durch Individualverkehr deutlich gesenkt (gemessen am modal split)	Dietze	Horsch	
	3.6 2010: Eine wohnstandortnahe Freizeitinfrastruktur ist vorhanden	Bernarding	Dietze	

Visionsbaustein 4	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
Die Innenstadt ist sozialer, kultureller und wirtschaftlicher Mittelpunkt	4.1 2010: Die wesentlichen baulichen Maßnahmen im öffentlichen Raum für die Nutzung der Innenstadt als multifunktionaler Mittelpunkt sind aus dem Konzept umgesetzt	Dietze	Horsch	
	4.2 2005: Ein Konzept für die Nutzung der Innenstadt als multifunktionaler Mittelpunkt ist beschlossen. Die Schwerpunkte sind insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> ○ Qualitativer Einkaufsstandort ○ Attraktiver urbaner Wohnstandort ○ Innovativer Arbeitsstandort ○ Anziehender Begegnungs- und Kommunikationsort ○ Grüner Lebensraum 	Dietze	Horsch	

Visionsbaustein 5	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
Trier ist eine Stadt mit hochwertiger Landschaftsqualität	5.1 2010: Es sind drei Naherholungsräume mit besonderem Freizeitangebot hergestellt: <ul style="list-style-type: none"> ○ Petrisberg mit Landesgartenschau ○ Mattheiser Wald/Feyen ○ Westliches Moselufer von Zewen über Monaise und Pallien bis Pfalzel 	Dietze	Horsch	
	5.2 2005: Die bestehenden stadtspezifischen Landschaftsbilder sind deutlich aufgewertet (Alleenring, Olewig, Nells-Park, Mattheiser Weiher, Weissshaus)	Dietze	Horsch	

Visionsbaustein 6	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
Trier hat einen hohen Anteil nachhaltig arbeitender zukunftsorientierter Betriebe	<p>6.1 2005: Es ist ein Umsetzungskonzept „Nachhaltiger Wirtschaftsraum Trier“ unter besonderer Berücksichtigung folgender Zielausrichtungen eingebracht:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gezielte und spezifische kommunale Förderung ausgewählter Wachstumsbranchen. ○ Gründung einer Wirtschaftsförderungsagentur auf regionaler Ebene ○ Aufbau von aktiv agierenden Beratungskapazitäten für ausgewählte Wachstumsbranchen im Rathaus Trier. ○ Räumliche Bündelung von innovativen ausgewählten Branchen an spezifischen Standorten (Themenparks, z. B. GVZ, WIP) ○ Wirtschaftspraxisnaher und branchenspezifischer Transfer zwischen Wachstumsbranchen und Wissenschaft und Forschung. ○ Förderung des Einsatzes energieeffizienter Technologien ○ Schaffung einer überbetrieblichen Aus- und Weiterbildungseinrichtung für ausgewählte Wachstumsbranchen 	Horsch	Schröer	

Visionsbaustein 7	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
Es ist ein gemeinsamer Kultur- und Wirtschaftsraum mit Luxemburg entwickelt	<p>7.1 2005: Trier hat sich mit einem Konzept für ein Aktionsprogramm als attraktiver Partner für eine Kooperation positioniert</p>	Schröer	Horsch	

Visionsbaustein 8	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
Trier ist ein sehr attraktiver europäischer und internationaler Wissenschafts- und Bildungsstandort	<p>8.1 2010: Die Trierer Hochschulen bieten ein differenziertes miteinander abgestimmtes Angebot bedarfsorientierter Bildungsgänge in der europäischen Region SaarLorLux (evtl. mit privater Finanzierung)</p>	Holkenbrink	Horsch	
	<p>8.2 2010: Die Trierer Schulen und Hochschulen kooperieren mit der Hochschule Luxemburg</p>	Schröer	Holkenbrink	
	<p>8.3 2010: In Trier finden Unternehmen ein bedarfsorientiertes Angebot an Bildungseinrichtungen mit europäischer Ausrichtung</p>	Horsch	Holkenbrink	
	<p>8.4 2010: Die Trierer finden in der Region Trier-Luxemburg ein differenziertes Angebot an Bildungs- und Weiterbildungsangeboten</p>	Holkenbrink	Horsch	

Visionsbaustein 9	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
Trier ist ein Kompetenzzentrum für die Gesundheitswirtschaft	9.1 2005: Es liegt ein Konzept für die Arbeitsteilung und die Leistungsschwerpunkte der Krankenhäuser vor	Bernarding	Horsch	
	9.2 2010: Trier ist in Rheinland-Pfalz und der europäischen Region für folgende Bereiche der Gesundheitswirtschaft das führende Kompetenzzentrum <ul style="list-style-type: none"> o Rehabilitation von Senioren/Geriatrie und Gerontologie o Psychosomatik und Stressbewältigung o Krankenhauslogistik o Gesundheitsforschung (Salutogenese) 	Bernarding	Horsch	
	9.3 2010: Trier ist in Rheinland-Pfalz als Kongressstadt für den Themenbereich „Medizin und Gesundheit“ profiliert	Bernarding	Horsch	
	9.4 2010: Die Krankenhäuser und Ärzte bilden gemeinsam genügend Personal aus und weiter	Bernarding	Horsch	
	9.5 2010: Es sind 500 Arbeitsplätze bei innovativen Unternehmen aus dem Bereich Gesundheitswirtschaft entstanden	Horsch	Bernarding	

Visionsbaustein 10	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
Trier ist ein Kompetenzzentrum für Wirtschaftsverkehr und Logistik	10.1 2010: Trier hat ein Forschungs- und Entwicklungszentrum für Logistik (als PPP) in folgenden Bereichen aus dem Güterverkehrskonzept Trier-Luxemburg <ul style="list-style-type: none"> o Healthcare-Logistics (bis 2005) o E-Logistics o Intermodale Güterverkehrsketten o Finanzierung von Logistikunternehmen und Logistikprojekten o Logistikkoperationen in Osteuropa und China 	Horsch	Schröer	
	10.2 2005: Trier ist in Rheinland-Pfalz das Kompetenzzentrum für die Aus- und Weiterbildung im Bereich Logistik für Fach- und Führungskräfte westeuropäischer Unternehmen	Horsch	Schröer	
	10.3 2005: Die Banken in Trier und Luxemburg sind auf das Cluster Logistik ausgerichtet	Horsch	Schröer	
	10.4 2005: Die grenzüberschreitende Güterverkehrsrunde Trier-Luxemburg ist eingerichtet	Schröer	Horsch	

Visionsbaustein 11	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
Die Verkehrsinfrastruktur ist bedarfsgerecht ausgebaut	11.1 2010: Trier ist in das offizielle trans-europäische Verkehrsnetz eingebunden	Dietze	Schröer	
	11.2 2010: Die bestehende öffentliche Schieneninfrastruktur ist für den Personen- und Güterverkehr erhalten	Dietze	Horsch	
	11.3 2005: Es ist ein verkehrsträgerübergreifendes und verkehrsträgerausgewogenes Mobilitätskonzept mit konkreten Maßnahmen eingebracht. Zielrichtungen des Mobilitätskonzeptes sind <ul style="list-style-type: none"> ○ Umweltverträglichere Gestaltung des unvermeidbaren Verkehrsaufkommens und Reduzierung der Verkehrsbelastungen ○ Stärkere Einbindung des Standortes in das europäische Verkehrsnetz, auch und insbesondere des Flugverkehrs unter Nutzung der bestehenden Flughäfen ○ Stärkung des öffentlichen Personenverkehrs im Nah- und Fernverkehr ○ Sicherung der Leistungsfähigkeit des Individualverkehrs (IV), z. B. Erreichbarkeit der Stadt, Beseitigung von Engpässen etc. ○ Reduzierung der Verkehrsbelastungen in den Stadtteilen ○ Aufbau eines Radwegenetzes ○ Erhöhung der Aufenthaltsqualität für Fußgänger ○ Ausbau der Infrastruktur für den verkehrsträgerübergreifenden Güterverkehr 	Dietze	Horsch	
	11.4 2005: Zentrale Vorhaben aus dem grenzüberschreitenden Güterverkehrskonzept Trier-Luxemburg sind umgesetzt (siehe Visionsbaustein)	Horsch	Dietze	
	11.5 2003: Der Bundesverkehrswegeplan enthält im vordringlichen Bedarf die Maßnahmen „Moselaufstieg“ und „Meulenwaldautobahn“	Dietze	Schröer	

Visionsbaustein 12	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
In Trier ist Kultur erlebbar	12.1 2010: In Trier finden Bürger und Touristen ein profiliertes und vielfältiges Angebot an traditionellen und modernen Kulturformen	Holkenbrink	Horsch	
	12.2 2010: Die bestehenden Baudenkmäler werden intensiv kulturell genutzt	Holkenbrink	Horsch	
	12.3 2010: Der Tempelbezirk ist in einem wichtigen Teil freigelegt und für Bürger und Touristen zugänglich	Holkenbrink	Dietze	
	12.4 2010: Die Neuordnung im Bereich Museum-Simeonstift ist abgeschlossen (2007: Konstantinausstellung und Luxemburg Kulturhauptstadt Europa)	Holkenbrink	Dietze	
	12.5 2005: Die kulturellen Angebote in der Region Trier werden durch Vernetzung der privaten und öffentlichen Kulturinstitutionen in einer Kulturagentur wesentlich stärker genutzt	Holkenbrink	Schröer	
	12.6 2005: Die kulturellen Akteure in Trier kooperieren unter der Dachmarke „...“	Holkenbrink	Schröer	

Visionsbaustein 13	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
Trier ist als älteste Stadt Deutschlands international bekannt	13.1 2010: Trier ist mit einem unverwechselbaren Profil europaweit als attraktive Tourismus- und Kulturstadt positioniert und bekannt	Horsch	Holkenbrink	
	13.2 2010: Die Einnahmen durch Kulturtouristen sind um 50 % gestiegen	Horsch	Holkenbrink	
	13.3 2005: Es ist ein Konzept „Stadt-Kultur-Tourismus“ für die Steigerung der Einnahmen von Kulturtouristen um 50 % bis 2010 eingebracht	Horsch	Holkenbrink	

Visionsbaustein 14	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
Die Verwaltung wird geführt und organisiert wie ein Unternehmen	14.1 2010: „Die Produkte und Leistungen des Rathauses werden nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geplant, erstellt und gesteuert“ <ul style="list-style-type: none"> ○ Das neue kommunale Finanzwesen ersetzt die kamerale Haushaltswirtschaft ○ In der Ergebnisrechnung wird jährlich der gesamte Ressourcenverbrauch (in Aufwand und Ertrag) für die Leistungserstellungsprozesse periodengerecht abgebildet ○ In der kommunalen Bilanz und der Konzernbilanz werden die Schulden und das Vermögen jährlich dargestellt ○ Kosten- und Leistungsrechnung ist in der gesamten Verwaltung eingeführt ○ Vollständige Kosten-/Erlöszuordnungen für die Leistungen/Produkte ermöglichen permanente interne und externe Preisvergleiche ○ Controlling von Qualität und Kosten ist die Steuerungsgrundlage für die Verwaltungsführung“ 	Schröer	Bernarding	
	14.2 2005: Das Zukunftskonzept „Zukunft Trier 2020“ ist im Sinne eines Unternehmenskonzeptes fortgeschrieben und dient als Grundlage für <ul style="list-style-type: none"> ○ den Haushaltsplan ○ die Flächennutzungsplanung ○ das MIP ○ die Produkte und Leistungen ○ das verwaltungsinterne Projektmanagement ○ das strategische Controlling 	Schröer	Bernarding	
	14.3 2005: Die Zufriedenheit der Bürger Triers mit den Leistungen des Rathauses ist messbar gestiegen	Schröer	Bernarding	

Visionsbaustein 15	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
Der kommunale Haushalt, zumindest das operative Ergebnis, ist ausgeglichen	15.1 2005: Die Einführung des Konnexitätsprinzips ist erreicht und dauerhaft gesichert	Schröer	Bernarding	
	15.2 2005: Die Einflussnahme auf die Finanzausgleichssysteme ist als eine Daueraufgabe im Rathaus eingerichtet	Schröer	Bernarding	
	15.3 2005: Alle entbehrlichen und betriebswirtschaftlich sinnvoll veräußerbaren Vermögenswerte der Stadt sind privatisiert	Schröer	Bernarding	
	15.4 2010: Die Verwaltung ist auf ihre Kernaufgaben konzentriert. Bei der Erledigung der Kernaufgaben sollen im Wettbewerb stehende beste Angebote übernommen werden.	Schröer	Bernarding	
	15.5 2005: Private Financiers beteiligen sich an kommunalen Investments	Schröer	Bernarding	
	15.6 2010: Die Investitionen sind verstetigt	Schröer	Bernarding	
	15.7 2010: In den wettbewerbsfähigen Bereichen sind profit center eingerichtet	Schröer	Bernarding	

Visionsbaustein 16	Ziele	Zielmanager	Vertreter	Projektmanager
Trier ist Motor einer regionalen kooperativen Gebietskörperschaft	16.1 2010: Die Aufgaben der Zweckverbände sind in einer engen Kooperation auf regionaler Ebene zusammengeführt	Schröer	Bernarding	

4.3 Zeitliche Meilensteine

Die v. g. Visionsbausteine bilden insgesamt die Vision „Zukunft Trier 2020“. Eine Prioritäten- setzung zwischen diesen Visionsbausteinen fand nicht statt. Mit dieser Gleichgewichtung aller Visionsbausteine wird letztendlich jeder Visionsbaustein mit gleicher Priorität gesehen. Eine erste Prioritäten- setzung findet mit der zeitlichen Zuordnung der Ziele in den einzelnen Visionsbausteine zu 2005 und 2010 statt. Die Prioritäten- setzung wird insbesondere auf der Ebene der konkreten Vorhaben wichtig werden, mit denen auch deren Beitrag zur Erreichung einzelner Ziele im Abstimmungsverfahren der verantwortlichen Akteure und Gremien bespro- chen und abgestimmt werden müssen. In diesem Abstimmungsprozess werden auch die in der Natur der Sache liegenden Zielwidersprüchlichkeiten aufgedeckt und abschließend ge- klärt werden müssen.

Insbesondere bei der weitergehenden Umsetzung des Konzeptes „Zukunft Trier 2020“ sind die bisher beteiligten und weitere Akteure in den Prozess einzubeziehen. Das Konzept ist geprägt von seiner kooperativen Beteiligung vielfältiger Einrichtungen und Persönlichkeiten. Diese Kooperationsansätze müssen für die weitere Umsetzung konstruktiv genutzt werden, denn „die Stadt sind wir alle“. Über die Inhalte des Zukunftskonzeptes müssen die Menschen informiert und für die Umsetzung der konkreten Inhalte begeistert werden.

Das Zukunftskonzept richtet die zeitliche Perspektive der Visionsbausteine bis 2020 aus. Auf diesem langfristigen Weg sind und müssen kurzfristige Meilensteine zeitlich gesetzt werden. Den auf den Seiten 37 bis 44 dargestellten Visionsbausteinen und deren konkreten Zielen sind deshalb die beiden zeitlichen Meilensteine 2005 und 2010 unterstellt worden, bis zu denen entsprechende Ziele durch konkrete Maßnahmen erreicht sein sollten. Die Festlegung dieser beiden Zeitpunkte bedeutet, dass Vorhaben bis 2005 und bis 2010 umgesetzt sein sollten. Die Zielmanager werden mit den jeweils zuständigen Projektmanagern die genaue zeitliche Fixierung in ihrer Planung bestimmen. Die zeitlichen Meilensteine stellen sich wie folgt dar:

Visions- baustein Nr.	2005
2	Für alle Stadtteile liegen auf der Grundlage der Bürgergutachten die Stadtteilrah- menpläne vor
4	Ein Konzept für die Nutzung der Innenstadt als multifunktionaler Mittelpunkt ist beschlossen. Die Schwerpunkte sind insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> ○ Qualitativer Einkaufsstandort ○ Attraktiver urbaner Wohnstandort ○ Innovativer Arbeitsstandort ○ Anziehender Begegnungs- und Kommunikationsort ○ Grüner Lebensraum
5	Die bestehenden stadtspezifischen Landschaftsbilder sind deutlich aufgewertet (Alleenring, Olewig, Nells-Park, Mattheiser Weiher, Weisshaus)

6	<p>Es ist ein Umsetzungskonzept „Nachhaltiger Wirtschaftsraum Trier“ unter besonderer Berücksichtigung folgender Zielausrichtungen eingebracht:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gezielte und spezifische kommunale Förderung ausgewählter Wachstumsbranchen. ○ Gründung einer Wirtschaftsförderungsagentur auf regionaler Ebene ○ Aufbau von aktiv agierenden Beratungskapazitäten für ausgewählte Wachstumsbranchen im Rathaus Trier. ○ Räumliche Bündelung von innovativen ausgewählten Branchen an spezifischen Standorten (Themenparks, z.B. GVZ, WIP) ○ Wirtschaftspraxisnaher und branchenspezifischer Transfer zwischen Wachstumsbranchen und Wissenschaft und Forschung. ○ Förderung des Einsatzes energieeffizienter Technologien ○ Schaffung einer überbetrieblichen Aus- und Weiterbildungseinrichtung für ausgewählte Wachstumsbranchen
7	Trier hat sich mit einem Konzept für ein Aktionsprogramm als attraktiver Partner für eine Kooperation positioniert
9	Es liegt ein Konzept für die Arbeitsteilung und die Leistungsschwerpunkte der Krankenhäuser vor
10	<p>Trier ist in Rheinland-Pfalz das Kompetenzzentrum für die Aus- und Weiterbildung im Bereich Logistik für Fach- und Führungskräfte westeuropäischer Unternehmen</p> <p>Die Banken in Trier und Luxemburg sind auf das Cluster Logistik ausgerichtet</p> <p>Die grenzüberschreitende Güterverkehrsrunde Trier-Luxemburg ist eingerichtet</p>
11	<p>Es ist ein verkehrsträgerübergreifendes und verkehrsträgerausgewogenes Mobilitätskonzept mit konkreten Maßnahmen eingebracht. Zielrichtungen des Mobilitätskonzeptes sind</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Umweltverträglichere Gestaltung des unvermeidbaren Verkehrsaufkommens und Reduzierung der Verkehrsbelastungen ○ Stärkere Einbindung des Standortes in das europäische Verkehrsnetz, auch und insbesondere des Flugverkehrs unter Nutzung der bestehenden Flughäfen ○ Stärkung des öffentlichen Personenverkehrs im Nah- und Fernverkehr ○ Sicherung der Leistungsfähigkeit des Individualverkehrs (IV), z. B. Erreichbarkeit der Stadt, Beseitigung von Engpässen etc. ○ Reduzierung der Verkehrsbelastungen in den Stadtteilen ○ Aufbau eines Radwegenetzes ○ Erhöhung der Aufenthaltsqualität für Fußgänger ○ Ausbau der Infrastruktur für den verkehrsträgerübergreifenden Güterverkehr
	Zentrale Vorhaben aus dem grenzüberschreitenden Güterverkehrskonzept Trier-Luxemburg sind umgesetzt (siehe Visionsbaustein)
	2003: Der Bundesverkehrswegeplan enthält im vordringlichen Bedarf die Maßnahmen „Moselaufstieg“ und „Meulenwaldautobahn“
12	<p>Die kulturellen Angebote in der Region Trier werden durch Vernetzung der privaten und öffentlichen Kulturinstitutionen in einer Kulturagentur wesentlich stärker genutzt</p> <p>Die kulturellen Akteure in Trier kooperieren unter der Dachmarke „...“</p>
13	Es ist ein Konzept „Stadt-Kultur-Tourismus“ für die Steigerung der Einnahmen von Kulturtouristen um 50 % bis 2010 eingebracht

14	Das Zukunftskonzept „Zukunft Trier 2020“ ist im Sinne eines Unternehmenskonzeptes fortgeschrieben und dient als Grundlage für <ul style="list-style-type: none"> ○ den Haushaltsplan ○ die Flächennutzungsplanung ○ das MIP ○ die Produkte und Leistungen ○ das verwaltungsinterne Projektmanagement ○ das strategische Controlling
	Die Zufriedenheit der Bürger Triers mit den Leistungen des Rathauses ist messbar gestiegen
15	Alle entbehrlichen und betriebswirtschaftlich sinnvoll veräußerbaren Vermögenswerte der Stadt sind privatisiert
	Private Financiers beteiligen sich an kommunalen Investments
	Die Stadtführung hat intensiv auf die Einführung und Einhaltung des Konnexitätsprinzips und die Neuausrichtung der Finanzausgleichssysteme eingewirkt

Visionsbaustein Nr.	2010
1	In Trier leben 105.000 Menschen mit Erstwohnsitz (100.200 am 31.12.2002)
	Es sind insgesamt 1.500 zusätzliche Arbeitsplätze in Trier geschaffen
2	Das bürgerschaftliche Engagement der Trierer ist deutlich gestiegen
	Bürgerstiftungen unterstützen die Finanzierung von Einrichtungen und Aktionen
3	Die Qualität der schulischen Ausbildung ist hinsichtlich Infrastruktur und Inhalten auf einem hohen Niveau
	Trier hat ein vorbildliches Angebot an Kindertagesstätten
	Die stadtteilnahe Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs ist gewährleistet
	Die empfundene Sicherheit Trier ist deutlich gestiegen und entspricht der objektiv hohen Sicherheit
	In den Stadtteilen ist die Belastung durch Individualverkehr deutlich gesenkt (gemessen am modal split)
Eine wohnstandortnahe Freizeitinfrastruktur ist vorhanden	
4	Die wesentlichen baulichen Maßnahmen im öffentlichen Raum für die Nutzung der Innenstadt als multifunktionaler Mittelpunkt sind aus dem Konzept umgesetzt
5	Es sind drei Naherholungsräume mit besonderem Freizeitangebot hergestellt: <ul style="list-style-type: none"> ○ Petrisberg mit Landesgartenschau ○ Mattheiser Wald/Feyen ○ Westliches Moselufer von Zewen über Monaise und Pallien bis Pfalzel
	Die Trierer Hochschulen bieten ein differenziertes miteinander abgestimmtes Angebot bedarfsorientierter Bildungsgänge in der europäischen Region (evtl. mit privater Finanzierung)
	Die Trierer Hochschulen kooperieren mit der Hochschule Luxemburg
	In Trier finden Unternehmen ein bedarfsorientiertes Angebot an Bildungseinrichtungen mit europäischer Ausrichtung
8	Die Trierer finden in der Region ein differenziertes Angebot an Bildungs- und Weiterbildungsangeboten

9	Trier ist in Rheinland-Pfalz und der europäischen Region für folgende Bereiche der Gesundheitswirtschaft das führende Kompetenzzentrum <ul style="list-style-type: none"> ○ Rehabilitation von Senioren/Geriatrie und Gerontologie ○ Psychosomatik und Stressbewältigung ○ Krankenhauslogistik ○ Gesundheitsforschung (Salutogenese)
	Trier ist in Rheinland-Pfalz als Kongressstadt für den Themenbereich „Medizin und Gesundheit“ profiliert
	Die Krankenhäuser und Ärzte bilden gemeinsam genügend Personal aus und weiter
	Es sind 500 Arbeitsplätze bei innovativen Unternehmen aus dem Bereich Gesundheitswirtschaft entstanden
10	Trier hat ein Forschungs- und Entwicklungszentrum für Logistik (als PPP) in folgenden Bereichen aus dem Güterverkehrskonzept Trier-Luxemburg <ul style="list-style-type: none"> ○ Healthcare-Logistics (bis 2005) ○ E-Logistics ○ Intermodale Güterverkehrsketten ○ Finanzierung von Logistikunternehmen und Logistikprojekten ○ Logistikkoooperationen in Osteuropa und China
11	Trier ist in das offizielle transeuropäische Verkehrsnetz eingebunden
	Die bestehende öffentliche Schieneninfrastruktur ist für den Personen- und Güterverkehr erhalten
12	In Trier finden Bürger und Touristen ein ausgewogenes Angebot an traditionellen und modernen Kulturformen
	Die bestehenden Baudenkmäler werden intensiv kulturell genutzt
	Der Tempelbezirk ist in einem wichtigen Teil freigelegt und für Bürger und Touristen zugänglich
	Die Neuordnung im Bereich Museum-Simeonstift ist abgeschlossen (2007: Konstantinausstellung und Luxemburg Kulturhauptstadt Europa)
13	Trier ist mit einem unverwechselbaren Profil europaweit als attraktive Tourismus- und Kulturstadt positioniert und bekannt
	Die Einnahmen durch Kulturtouristen sind um 50 % gestiegen
14	Die Produkte und Leistungen des Rathauses werden nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen erbracht und abgerechnet <ul style="list-style-type: none"> ○ Kosten- und Leistungsrechnung in der gesamten Verwaltung ○ Kalkulierte Preise in Konkurrenz zum privaten Markt ○ Benchmarking zu anderen Kommunen ○ Jeweils wirtschaftlichste Rechtsform und -struktur (Einbindung privater und anderer Trägerschaften) ○ Controlling von Leistungen und Qualitäten als Steuerungsgrundlage für die Finanzwirtschaft ○ Betriebswirtschaftliche Finanzrechnung und kommunale Bilanz statt Haushaltsplanwirtschaft
15	Die Verwaltung ist auf ihre Kernaufgaben konzentriert und erbringt diese durch Profit-Center im Wettbewerb
16	Die Aufgaben der Zweckverbände sind in einer engen Kooperation auf regionaler Ebene zusammengeführt

4.4 Inhaltliche Begründungen der Visionsbausteine und ihrer Ziele

Einleitung und grundlegende Anmerkungen

Die Visionsbausteine sind um eindeutige Ziele konkretisieren worden. Das Stadtmarketing „Zukunft Trier 2020“ will einen Beitrag für die zukünftige Entwicklung der Stadt leisten. Wer ist jedoch die Stadt? Die Stadt wird von den in ihr lebenden Menschen getragen. Es geht somit darum für diese dort lebenden Menschen eine tragfähige und dauerhafte Zukunftsperspektive aufzuzeigen, die auch realistisch erreichbar erscheint. Es geht also nicht darum, die Interessen einzelner Persönlichkeiten, Institutionen, Parteien oder sonstiger Einrichtungen in zukünftigen Zielen abzubilden, sondern nachvollziehbare und begründete Ziele im Interesse der Bürger und der zukünftigen Entwicklung ihrer Stadt zu erarbeiten. Zukunft muss deshalb dauerhafte Perspektiven für den Bürger schaffen. Dieser Hintergrund bedeutet, dass das Rathaus – gemeint ist die Politik und die Verwaltung der Kommune – nicht immer der bzw. der alleinige Akteur zur Umsetzung von Zielen und Vorhaben sein kann, sondern dass viele andere Einrichtungen und Persönlichkeiten gefordert und einzubeziehen sind. Daneben ist darauf hinzuweisen, dass letztendlich alle in der Stadt lebenden Menschen, auch Menschen mit Benachteiligungen, von einer dauerhaften und zukunftsfähigen Entwicklung individuelle Nutzen haben werden.

Die positive Entwicklung der Stadt muss für die BürgerInnen der Stadt positiv erlebbar sein. Sie müssen diesen Prozess für sich positiv bewerten. Dies gilt auch für die Menschen, die benachteiligt sind und die es in die Zukunftsentwicklung zu integrieren gilt. Es gilt das Motto „Integration statt Isolation“.

Im Folgenden werden die einzelnen Visionsbausteine inhaltlich dargestellt und begründet.

Visionsbausteine „Zukunft Trier 2020“

Die nachfolgend genannten 16 Visionsbausteine bilden in Gänze die Vision „Zukunft Trier 2020“, denn es kann für ein solch komplexes Gebilde wie eine Stadt nicht das eine Leitbild der zukünftigen Entwicklung geben. Die strategische Ausrichtung aller 16 Visionsbausteine – die die für Trier spezifische Zukunftsentwicklung ausmachen - muss deshalb auch nach außen kommuniziert werden.

Visionsbaustein 1:

In Trier leben 100.000 Einwohner mit einer ausgewogenen Alters- und Erwerbsstruktur

Die künftige Bevölkerungsentwicklung in Trier ist einer der zentralen Parameter. Allgemeine bundes- und europaweite Bevölkerungstrends prognostizieren eine zunehmende Überalterung und Abnahme der Bevölkerung. Prognosen des Statistischen Landesamtes Rheinland-Pfalz gehen davon aus, dass die Bevölkerung der Stadt Trier von heute knapp 100.000 Einwohnern auf 92.000 im Jahr 2012, 89.000 im Jahr 2020 und bis auf 74.000 Einwohner im Jahr 2040 sinken wird. Je nach Annahmen ergibt sich ein Entwicklungskorridor bis zum Jahr 2040 zwischen 80.000 und 70.000 Einwohnern.

Gravierende Auswirkungen werden vor allem die strukturellen Veränderungen in der Alterszusammensetzung mit sich bringen. Das Verhältnis der Altersgruppen zueinander wird sich in den kommenden Jahren zunehmend verschieben (s. a. S. 16 f. in diesem Bericht): Bis zum Jahr 2040 wird sich der Umfang der jüngeren Altersgruppen (unter 19 Jahren) fast halbieren, der Anteil der Personen über 60 Jahre erreicht 38 % (heute 25 %).

Die Bevölkerungsentwicklung in der Stadt Trier darf nicht losgelöst von der Entwicklung im Umland gesehen werden. Zwar fällt der Rückgang der Bevölkerung in dem die Stadt umgebenden Landkreis Trier-Saarburg vor allem bei den jüngeren Jahrgängen zunächst nicht so stark aus wie in der Stadt. Allerdings werden die älteren Jahrgänge über 75 Jahre überdurchschnittlich stark zunehmen. Fachleute gehen aktuell davon aus, dass die demographischen Veränderungen insbesondere den ländlichen Raum negativ treffen werden. In den ländlichen Räumen wird in der Folge des Bevölkerungsrückganges die wirtschaftliche und soziale Infrastruktur überproportional abgebaut werden (müssen), da ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit mit dem Bevölkerungsrückgang nicht mehr gegeben sein wird. In der Folge dieser Entwicklungen erfahren die Städte - insbesondere im ländlichen Raum - eine relativ hohe Zuwanderung. Es kommt zur Landflucht. Anders stellt sich die Situation im benachbarten Luxemburg dar: Aufgrund spezieller demographischer Verhältnisse und der wirtschaftlichen Situation des Landes wird in Luxemburg mit einer für europäische Verhältnisse untypischen Entwicklung – einem wanderungsbedingten Bevölkerungszuwachs - gerechnet. Diese bevorstehenden Bevölkerungsentwicklungen in der Region Trier und in Luxemburg bieten für die Stadt Trier die Chance, die eigene rückläufige Bevölkerungsentwicklung zu kompensieren. Insgesamt wird sich zwischen den Kommunen ein reger „Wettbewerb um die Einwohner“ entwickeln.

Besonders der Hochschulstandort Trier hat in den vergangenen Jahren durch den Zuzug von Studenten in die Stadt die Bevölkerungszahlen halten und jüngst über 100.000 Einwohner mit erstem Wohnsitz steigern können. Die Vorausschätzungen der Studentenzahlen geht in den kommenden Jahren bis 2010 von weiterem Wachstum aus. Dies bedeutet, dass einerseits das Angebot der Hochschulen für Studenten interessant gehalten werden muss und das andererseits die Standortkommune entsprechende Anziehungskraft ausübt.

Die schrumpfende Bevölkerung in Trier wird im Bundesgebiet und den Ländern Westeuropas (mit Ausnahme Luxemburgs) vergleichbar verlaufen. Dies bedeutet, dass die notwendige Zuwanderung von Menschen vorrangig von außerhalb Westeuropas stattfinden wird und somit unterschiedlichste kulturelle und ethnische Werte – vorrangig in den Städten – zusammentreffen werden. Bereits das römische Trier war eine multiethnische Stadt und sollte deshalb bezogen auf die v. g. zukünftige und absehbare Entwicklung sich als eine zukunftsorientierte, die kulturelle und ethnische Mobilität ausdrücklich bejahende und fördernde Stadt positionieren (nach dem Motto: „Aus der Vergangenheit für die Zukunft“).

Trier jedoch hat gute Chancen in diesem Wettbewerb zu bestehen, da die Stadt hochwertige Infrastruktursysteme wie Bildungseinrichtungen, ÖPNV, Kindergärten, Krankenhäuser, öffentliche Dienste, Kulturangebote etc. bietet, die in der Fläche langfristig nicht aufrecht erhalten werden können. Vorrangiges Ziel der kommunalen Entwicklungsplanung ist es deshalb, eine ausgewogene Erwerbs- und Altersstruktur zu fördern. Mit gezielten Maßnahmen muss Trier sich sowohl als Arbeits- als auch als Wohnstandort profilieren.

Es muss grundsätzlich erreicht werden, dass die Bürger eigenverantwortlich ihren Lebensstandard dauerhaft sichern und wenn möglich ausbauen können. Die staatlichen Interventionen und Subventionen sind auf ein Mindestmaß zurückzuschrauben (Subsidiaritätsprinzip).

Es ist eine nachhaltige Entwicklungspolitik zu betreiben, die eine dauerhafte, eigengetragene und wirtschaftlich tragfähige Verbesserung der Lebensbedingungen für die Masse der Bevölkerung in der Stadt schafft.

Vor dem Hintergrund und in Anerkennung der vorgenannten Faktoren muss die absolute Priorität dem grundlegenden Bedürfnis nach wirtschaftlichem Wohlstand durch Einkommenserzielung gegeben werden. Eine gute Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik ist das beste Argument für den Standort Trier. Nur auf der Grundlage einer leistungsfähigen Wirtschaft ist auch eine nachhaltige Stadtentwicklung möglich. Es muss deshalb Aufgabe der Stadt und aller zuständigen Einrichtungen sein, auch in Zukunft die notwendigen Rahmenbedingungen zu erhalten bzw. zu schaffen, die die Entwicklung und Gründung von bestehenden und neuen Unternehmen fördern. **Es muss attraktiv sein, in Trier zu arbeiten bzw. in „Trier etwas zu unternehmen“.** Dies gilt sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer. Die aktuell anhaltende schlechte Situation der bundesdeutschen Wirtschaft und damit verbunden auch des Arbeitsmarktes wird absehbar anhalten. Sie zeigt aber auch zunehmend (zwar mit negativen Vorzeichen), wie stark alle anderen gesellschaftspolitischen Bereiche von einer florierenden Wirtschaft und einem intakten Arbeitsmarkt abhängen. **Die Wirtschaft und das Ziel Einkommen zu realisieren ist sowohl für Unternehmen als auch Arbeitnehmer die Basis der zukünftigen Entwicklungsfähigkeit.** Die Wirtschaft und ihre Entwicklung sind somit die existenzielle Basis nicht nur des einzelnen Bürgers und seiner Familie, sondern auch einer gesamten Stadt oder Region.

Visionsbaustein 2:

Die Trierer zeichnen sich aus durch ein einzigartiges bürgerschaftliches Engagement

Die Bevölkerungsentwicklung wird zu einem interkommunalen Wettbewerb um den Faktor „Bewohner“ führen. Die Stadt und insbesondere ihre Stadtteile müssen deshalb nicht nur attraktive Standorte und Lebensräume für Menschen sein, sondern auch Raum für Identifikation und Bürgerengagement bieten, denn die Stadt sind wir alle. Deshalb wird zukünftig noch zusätzliches ehrenamtliches Bürgerengagement gefordert sein. Neben der Verwaltung sind auch andere Einrichtungen, insbesondere Vereine gefordert, Möglichkeiten des Bürgerengagements zu schaffen. Hier ist an Stiftungen, gemeinnützige Organisationen und Mäzene zu denken. Bürgerengagement wird bevorzugt auf Stadtteilebene stattfinden, da hier eine wesentlich höhere Identifikationsmöglichkeit als Gemeinschaft besteht. Mit der Stärkung des Ehrenamtes darf die Kommune sich nicht von Aufgaben lösen, indem diese auf den Bürger übertragen werden. Vielmehr soll in einer Partnerschaft zwischen Politik und Verwaltung einerseits und ehrenamtlich tätigen Bürgern andererseits die Aufgabenerfüllung im Interesse der Menschen in der Stadt verbessert werden.

Die Beteiligung der Bürger an der Gestaltung ihres Stadtteils – wie dies in Trier bereits mit der Erarbeitung der Bürgergutachten im Rahmen der Stadtteilrahmenplanung praktiziert wird - bietet der Bevölkerung die Möglichkeit, frühzeitig eigene Vorstellungen und Meinungen über gewünschte Entwicklungen und Planungen in ihrem Stadtteil zu äußern. Für Politik und Verwaltung ergeben sich aus der Bürgerbeteiligung eine Vielzahl von Vorteilen: die Gewinnung von nicht bekannten Informationen, neue Ideen und Vorstellungen über die Möglichkeiten der Stadtteilentwicklung, verbesserte Abstimmung von Bevölkerung und Politik/Verwaltung im Vorfeld von Entscheidungen, Zunahme des Vertrauens der Bevölkerung in Politik und Verwaltung.

Ziel einer erfolgreichen Bürgerbeteiligung muss es sein, möglichst alle sozialen und ökonomischen Gruppen aktiv am Prozess zu beteiligen und Entscheidungen zu erreichen, die von der Mehrheit der Beteiligten getragen werden können.

Die frühzeitige Bürgerbeteiligung soll weiter ausgebaut werden. Dabei ist auch eine verstärkte Einbeziehung des Bürgers bei der Umsetzung stadtteilbezogener Projekte oder die Bereitstellung von stadtteilbezogenen Budgets zur Projektbearbeitung denkbar.

Für die Stadt insgesamt ist die Umsetzung neuer Formen der Bürgerbeteiligung und –mitwirkung voranzutreiben.

Visionsbaustein 3:

Trier und seine Stadtteile sind attraktiver Lebensraum für Familien mit Kindern

Zur positiven Gestaltung der Bevölkerungsentwicklung und zur Erreichung der Zielbevölkerung von 100.000 Einwohnern im Jahr 2020 muss Trier sich als attraktiver Arbeits- und Wohnstandort insbesondere für junge Menschen und Familien positionieren. Insbesondere junge Menschen, die dauerhaft am Standort gehalten werden müssen und Familien mit Kindern garantieren eine nachhaltige Zukunft. Deshalb ist dieser Visionsbaustein grundlegend für alle kommunalen Handlungsfelder.

Trotz des Postulats, dass die Familie im Zentrum der Gesellschaftspolitik steht, ist ihre Lage prekär geworden. Alle Maßnahmen des Familienlastenausgleichs gleichen die Mehraufwendungen, die entstehen, wenn Kinder dazukommen, nicht aus. Das betrifft nicht nur die Ausgaben für den Unterhalt der Kinder, das Wohnen, die Freizeit, die Betreuungs- und Ausbildungskosten. Es betrifft insbesondere das verringerte Einkommen, wenn nicht mehr beide Elternteile voll arbeiten können, und die schlechteren beruflichen Chancen für Frauen, wenn sie die Erwerbstätigkeit unterbrechen oder nur für Teilzeitarbeit zur Verfügung stehen.

Nur eine familienorientierte Stadtpolitik wirkt den zu erwarteten Trends wie Überalterung und Zunahme von Singlehaushalten entgegen. Die Kinder dieser Familien sind die jungen Menschen, die die Stadt für ihre Zukunft benötigt. Es gilt hierbei insbesondere, die Berufstätigkeit beider Eltern zu ermöglichen. Ein wesentlicher Ansatz ist der Bereich der Ganztagsbetreuung von Kindergarten- und Schulkindern, der sich die Stadt verstärkt und spezifisch widmen muss.

Hierbei muss es Trier-spezifisch auch gelingen, die Einwohner der Stadt zu aktiven Bürgern zu machen. Dies gelingt besonders gut in den Stadtteilen, die Räume zur Identifikation und zum Engagement schaffen. Über das Wohnen können Menschen besonders an den Standort Trier bzw. an den Stadtteil in Trier gebunden werden. Aus Sicht des Bürgers ist Wohnen ein unabdingbarer Bedürfnisbereich, dessen Realisierung jedoch von der Möglichkeit der Einkommenserzielung abhängt. Mit zunehmendem Einkommen steigen die Ansprüche an das Wohnen, insbesondere die Qualität des Wohnens.

Wohnen (als Gesamtheit von Wohnung und Wohnumfeld) ist deshalb für das Oberzentrum Trier eine in Zukunft besondere Standortvoraussetzung, mit der Bürger im Stadtgebiet und insbesondere in den Stadtteilen gehalten bzw. dorthin gezogen werden. Es ist wichtig, dass für die unterschiedlichen Zielgruppen bzw. Einkommensgruppen adäquater Wohnraum im Stadtgebiet geschaffen ist bzw. wird. Mit dem Wohnstandort Trier erfolgt eine emotionale Bindung des Bürgers an Trier. Wohnen heißt einen Standort haben. Wohnungsbau sollte

heißen: Standorte entwickeln. Deshalb darf es nicht nur darum gehen Wohnungen verfügbar zu machen, sondern auch Wohnstandorte und Wohnumfeld zu entwickeln. Für die Stadt Trier wird es zukünftig besonders bedeutsam werden, dass die Innenstadt als attraktiver Wohnstandort entwickelt und umgesetzt wird.

Bauen (Neubau als auch Sanierung bestehender Bausubstanzen) ist zudem ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor, der insbesondere in Trier durch ein qualifiziertes Handwerk vertreten ist, ein Tatbestand der insbesondere in der Stadt und Region Trier von besonderer Bedeutung ist. Trier bietet mit spezifischen Schwerpunkten in der Bauwirtschaft (z. B. Holzwirtschaft) wirtschaftliche Entwicklungspotenziale. Beispielhaft ist der Bereich des energiesparenden Bauens im Bestand zu nennen, ein Marktbereich der in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen wird.

Mit den zukünftigen demographischen Entwicklungen werden sich die Wohnbedarfe nochmals gravierend verändern. 87 Prozent der Menschen ab 60 Jahre leben mit ihrem Partner alleine. Mit zunehmendem Alter verschiebt sich das Gewicht von Zweipersonen- zu Einpersonenhaushalten. Die Wohnansprüche der Menschen über 60 Jahre werden absehbar – insbesondere in ihrer Quantität – neue Wohnformen bedingen: Ein selbständiges und selbstbestimmtes Leben auch im hohen Alter wird Anspruch sein, der jedoch nur dann erfüllbar ist, wenn die Versorgungsinfrastruktur gegeben und ambulante Dienste vorhanden sind. Dies bedeutet, dass ältere Menschen aus den Umlandgemeinden mit ungünstigen öffentlichen Verkehrsanbindungen, aus schlecht angebundenen Wohngebieten mit nicht vorhandenen oder zurückgebauten sozialen Einrichtungen und Diensten wieder in die Nähe der City ziehen werden. Der Wohnungsbestand ist jedoch überwiegend nicht altengerecht, obwohl diese Lebensphase bereits heute in der Regel 20 Jahre und mehr umfasst und die Zahl der über 80-Jährigen in den kommenden Jahren besonders stark ansteigen wird.

Um zukunftsfähig sein zu können, wird das Wohnen und Bauen für Familien mit Kindern einen besonderen Stellenwert erhalten müssen. Hierbei geht es insbesondere um die Reduzierung der finanziellen Belastungen durch geeignete kommunale familienfreundliche Instrumente und die Gestaltung des Wohnumfeldes. Unter wirtschaftlichen Aspekten müssen die Gesamteffekte bewertet werden (von Baureifmachung der Baugrundstücke über Bauinvestitionen bis hin zu Konsumausgaben am Standort). Neben diesen „harten“ ökonomischen Fakten sind auch „weiche“ Faktoren, wie etwa die kulturelle Stadtteilarbeit von Schulen mit Kindern, besonders wichtig, da damit die emotionale und persönliche Bindung zu dem jeweiligen Stadtteil gestärkt werden kann.

Visionsbaustein 4:

Die Innenstadt ist sozialer, kultureller und wirtschaftlicher Mittelpunkt

Die Trierer Innenstadt (Altstadt) ist die Identitätsträgerin unserer Stadt. Prägend sind der noch in weiten Teilen erlebbare historische Stadtgrundriss, die vielfältigen und teilweise einmaligen historischen Sehenswürdigkeiten, die attraktiven Einrichtungen von Kultur und Bildung, die Erreichbarkeit sowie die stabile und überdurchschnittlich besetzte Handelsstruktur. Ihre bauliche Erhaltung in ihrer historischen Ausprägung und Maßstäblichkeit bilden ein wesentliches Element zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der oberzentralen Funktionen Triers.

Die Innenstadt soll als erlebbarer Stadtraum erhalten bleiben. Aus diesem Grund muss zukünftig erhöhter Wert auf die Gestaltung der öffentlichen Räume gelegt werden. Sie sollen

hohe Aufenthaltsqualität, eine angemessene Gestaltung in Bezug zum baukulturellen Erbe, aber auch die notwendigen funktionalen Anforderungen gewährleisten.

Neben dem Fremdenverkehr als wichtigem Wirtschaftsfaktor spielt das Einzelhandelsangebot eine erhebliche Rolle zur Sicherung der Urbanität der Innenstadt. Die aktuelle Einzelhandelszentralität von 216 (2003) spricht für sich und unterstreicht die besondere Bedeutung des Oberzentrums in der Versorgungsfunktion für den regionalen Einzugsbereich. Diese wirtschaftliche und versorgungsbezogene Bedeutung des Einzelhandelsstandortes Trier ist langfristig auf diesem hohen Niveau zu sichern. Da hier die öffentliche Hand nur begrenzt steuernd eingreifen kann, muss es zukünftig ein verstärktes Anliegen der Hausbesitzer und Geschäftsleute sein, durch bürgerschaftliches Engagement dazu beizutragen, dass keiner der die Stadt prägenden Faktoren die Altstadt überformt und dominiert. Nur durch ein verträgliches, multifunktionales Nutzungsverhältnis, zu dem auch das Wohnen für alle Bevölkerungsgruppen gehören muss, kann die Urbanität, und damit die Attraktivität, langfristig gewährleistet werden. Die Innenstadt macht die eigentliche Zentralität der Stadt aus, die darüber hinaus auch das Versorgungszentrum der gesamten Region ist und somit eine besondere Bedeutung für die regionale Entwicklung hat.

Visionsbaustein 5:

Trier ist eine Stadt mit hochwertiger Landschaftsqualität

Eine zukunftsfähige Stadt muss sich ihre landschaftsbezogenen natürlichen Gegebenheiten bewusst machen, diese konzeptionell berücksichtigen, einbeziehen und verantwortlich im Sinne einer Siedlungs- und Freiraumkultur nutzen. Ziel ist es, in allen zukünftigen integrierten Gesamtkonzepten die Belange der Landschaft und des Freiraumes zu berücksichtigen.

Generelles Ziel der Stadt Trier ist die Bewahrung von Natur und Landschaft im Sinne einer umfassenden örtlichen Umweltvorsorge. Dies nutzt dem Menschen in vielgestaltiger Weise als natürliche Lebensgrundlage. Darüber hinaus sind die landschaftsräumlichen Ressourcen, die "Vielfalt, Eigenart und Schönheit von Natur und (Stadt-)Landschaft", elementare Voraussetzung für die Entspannung und Erholung des (Stadt-)Menschen. Eine gezielte Landschafts- und Freiraumentwicklung, verbunden mit einer neuen Wertschätzung des Siedlungsgrüns, sind für Trier wichtig.

Für Trier von höchster Bedeutung sind insbesondere zusammenhängende Landschaftsräume, wie die breiten Uferzonen längs der Mosel mit den angelagerten landwirtschaftlich geprägten großflächigen Grünräumen, die vielen gewässerdurchzogenen Seitentäler, die natur- und kulturgeprägten grünen Hangbereiche des Petrisberges und die ausgedehnten Waldgebiete westlich der Mosel.

Ziel ist darum, die vielfältigen öffentlich grünen Einzelbausteine im Siedlungsraum sowie die für die Naherholung bedeutsamen Grünzüge, die landschaftsprägenden Bachläufe sowie die großflächigen Landschaftsräume in ökologisch verträglicher Weise zu einem durchgängig nutzbaren Ganzen zusammenzufügen. Die v. g. Ausführungen zeigen, dass eine stadtspezifische und qualitative Landschaft auch als bedeutender Wirtschafts- und Standortfaktor zu bewerten ist.

Visionsbaustein 6:**Trier hat einen hohen Anteil nachhaltig arbeitender innovativer Betriebe, die auf Zukunftsmärkte ausgerichtet sind⁴**

Vorrangiges Ziel ist es, Arbeitsplätze in Trier dauerhaft zu sichern sowie neue zu schaffen. Die Chancen für die weitere Entwicklung der Trierer Wirtschaft liegen vor allem in den Branchen, die eine hohe Wachstumsdynamik bzw. ein großes Wachstumspotential, die relativ arbeitsplatzintensiv und relativ ökologisch orientiert produzieren bzw. arbeiten. Hierzu gehören in Trier insbesondere die Branchen Verlags- und Druckgewerbe, Metallerzeugung und –bearbeitung, Maschinenbau sowie Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräte und –einrichtungen, Rundfunk, Fernsehen, Nachrichtentechnik, Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik⁵

Ziel ist es, insbesondere für solche Betriebe die notwendigen Rahmenbedingungen für Investitionen und Arbeitsplätze zu schaffen bzw. zu verbessern. Dies gilt besonders für kleine und mittlere Betriebe des Handwerks. Diese Art der aktiven Wirtschafts- und Strukturpolitik orientiert sich an einer sogenannten „Cluster“-Bildung, ohne dass die nicht in diese Cluster passenden Betriebe und Unternehmen in der Wirtschaftsförderung vernachlässigt werden. Die Erfolge dieser an Cluster ausgerichteten Wirtschafts- und Strukturpolitik setzen andere Städte – wie z. B. Ulm, Aachen, Wolfsburg – seit Jahren erfolgreich ein und hat auch in Trier mit der Umsetzung des Güterverkehrszentrums und des Wissenschaftsparks erste Erfolge zu verzeichnen.

Nachhaltige Entwicklungen eröffnen auch neue Märkte für „ökoeffizienten Dienstleistungen“, insbesondere in den Bereichen Wohnungswesen (z. B. Energieeffizientes Bauen und Sanieren, Energiemanagement in Neubauten) und Verkehr (z. B. Innovationen im Zusammenhang mit der Brennstoffzelle)⁶. Auch für diese Zielgruppe müssen die entsprechenden Standortvoraussetzungen gezielt verbessert werden. Besonders nachhaltig arbeitende Betriebe sollen in der Stadt Trier besonders gefördert werden. Allein im Bereich der Altbausanierung ergibt sich für Handwerksbetriebe in der Region Trier und in Luxemburg ein weitreichendes Betätigungsfeld. In enger Kooperation mit der Fachhochschule (z. B. Gebäudetechnik) können Innovationen entwickelt und umgesetzt werden. Durch spezifische Beratungs- und Qualifizierungsangebote und gezielte Förderprogramme können zahlreiche Arbeitsplätze in diesem Bereich geschaffen werden.

Mittelständische Unternehmen haben eine große Bedeutung für den Arbeitsmarkt in Trier. Sie können jedoch nur bestehen und sich weiterentwickeln, wenn die Standortfaktoren „stimmen“ und ein innovationsfördernden Klima herrscht. Deshalb schafft die Stadt Trier gezielt wirtschaftsfreundliches und innovatives „Klima“ für ansässige und neue Unternehmen - insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und das Handwerk. Hierbei ist auch und insbesondere die Funktion der Hochschuleinrichtungen zu nutzen, die Transferleistungen und Innovationen in die Betriebe und Unternehmen tragen können.

⁴ alternative Formulierung des Visionsbausteins

⁵ BCA Business Consulting AG: Abschlussbericht: Befragung Wachstumsbranchen in Trier, St. Gallen, Dezember 2001

⁶ s. Klemmer, P.: Neue Märkte für das Handwerk; Müller K.: Neue Märkte für das Handwerk: Umfeld – Trends – Strategien. In: Hwk Trier (Hrsg.): Dokumentation des Kongresses „Zukunft gestalten“, Trier 2000

Vor allem folgende Aspekte sollen dabei berücksichtigt werden: Gewerbeflächen, Öffentliches Auftragswesen –Genehmigungsverfahren, Privatisierung kommunaler Leistungen, Wirtschaftsförderung-Arbeitsmarkt, kommunale Steuern und Abgaben. Trier als Oberzentrum trägt aber auch eine dauerhafte Verantwortung in ausgewählten Wirtschaftsbereichen, die nur im Stadtgebiet anzutreffen sind und stadtübergreifende Funktionen wahrnehmen:

- Dienstleistungen privater und öffentlicher Träger
- Einzelhandel
- Hochschulen

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Fähigkeit und Bereitschaft zur Investition Garant für die Zukunftsfähigkeit der Stadt ist. Wer Unternehmen gründen und Arbeitsplätze im primären Arbeitsmarkt schaffen will, muss auf eine verlässliche Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik vertrauen können, nur so kann es gelingen, mit einer wachstums- und arbeitsmarktorientierten Konjunkturpolitik Menschen an einen Raum zu binden und weitere Investoren und Arbeitnehmer anzuziehen. Deshalb muss es vorrangiges und prioritäres Ziel sein, die Wirtschaft zu stärken und in ihrer Weiterentwicklung dauerhaft zu unterstützen, z. B.: Die Selbständigenquote, die in der Bundesrepublik unter dem OECD-Durchschnitt liegt, ist zu erhöhen. Es ist eine Politik für Klein- und Mittelbetriebe zu betreiben. Hierbei ist der Schwerpunkt auf solche Branchen zu legen, die zukünftige Wachstumspotenziale besitzen und von denen nachhaltige Beschäftigungsimpulse ausgehen.

Die steuerliche und administrative Belastbarkeit der Wirtschaft muss zurückgeschraubt werden. Das System der Besteuerung ist investitionshemmend und begünstigt die Großunternehmen. Es blockiert damit die notwendigen Anpassungsentscheidungen von Klein- und Mittelunternehmen und führt damit zu einer stagnierenden bzw. rückläufigen Nachfrage nach Investitionsgütern und letztendlich zum Abbau von Arbeitsplätzen.

Es werden wirtschaftliche Innovationen benötigt. Das hohe Subventionsniveau verhindert jedoch diese Innovationen und damit gesamtwirtschaftlich einen zukunftsorientierten Strukturwandel.

Trier als Oberzentrum ist Dienstleistungs-, Einzelhandels- und Wissenschaftsstadt für einen Einzugsbereich von ca. 500.000 Menschen. Darüber hinaus bietet es zentrale Infrastrukturen wie Krankenhäuser, Schulen etc. an. Die wirtschaftliche Basis für unternehmerische Tätigkeiten ist dieser Einzugsbereich. Die Funktionen des Oberzentrums sind nicht nur zu halten, sie sind in Zukunft auszubauen.

Aus Sicht des einzelnen Bürgers muss die eigenfinanzierte materielle Sicherung und Entwicklung am Standort Trier möglich sein. Wirtschaft und Arbeit ermöglichen die Sicherung der Einkommenserzielung und die Finanzierung öffentlicher Dienstleistungen. Deshalb ist der vorrangige Schwerpunkt auf den Bereich Wirtschaft und Arbeit zu legen. Für Trier muss ein spezifischer Ansatz gefunden werden. Hierzu zählt auch, dass für die Wirtschaftspolitik und –förderung langfristig und damit dauerhaft verlässlich planbar eine entsprechende Budgetplanung und Mittelverfügbarkeit geschaffen wird. Wichtig ist, dass in der Bundesrepublik Deutschland der Mittelstand der Motor der wirtschaftlichen Entwicklung war. In ihm wurden Arbeits- und Ausbildungsplätze geschaffen, er schafft über die Hälfte der Bruttowertschöpfung und des Industrieumsatzes. Der Mittelstand erarbeitet die meisten Patente und Innovationen. Es müssen für Trier cluster der betrieblichen Tätigkeiten geschaffen werden, aus denen neue Aktivitäten entstehen. **Es muss interessant sein, in Trier selbständig zu werden.** Besonders die vorliegende Überlegung am Standort mit den Betrieben aus Wachstumsbranchen eine intensivere Zusammenarbeit zu suchen, muss ausgebaut werden.

Visionsbaustein 7:**Es ist ein gemeinsamer Kultur- und Wirtschaftsraum mit Luxemburg entwickelt**

In der Region und Stadt Trier wird die eigene Bevölkerungsentwicklung negativ sein. Deshalb kann für Trier das Ziel des dauerhaften Haltens von 100.000 Einwohnern hauptsächlich durch eine entsprechende Zuwanderung gesichert werden. Auch wenn diese Menschen u. U. in Luxemburg oder dem Umland arbeiten werden, muss es das Ziel sein, dass diese Menschen in Trier wohnen, leben und konsumieren und damit einen Beitrag zur Wertschöpfung in der Stadt und zur Auslastung der vorhandenen Infrastruktur leisten.

Die europäische Integration eröffnet gerade für grenznahe Räume enorme Entwicklungspotenziale. Bereits in den vergangenen Jahren wurde die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen den Städten Luxemburg, Metz, Saarbrücken und Trier (QuattroPole) und in der Großregion SaarLorLux+ erheblich intensiviert. Das Europa der Zukunft wird ein Europa der Regionen sein. Im Wettbewerb der Regionen - insbesondere der Metropolitanräume - gilt es deshalb, grenzüberschreitend die vorhandenen Potenziale zu bündeln.

Diese Zusammenarbeit, insbesondere mit Luxemburg, soll in Zukunft weiter vertieft werden. Eine Kooperation macht jedoch nur dann Sinn, wenn sie Vorteile für alle Beteiligten mit sich bringt. Dies kann erreicht werden, indem die jeweils eigenen endogenen Potenziale konsequent ausgebaut werden, jedoch im Rahmen einer strategischen Allianz. Für Luxemburg und Trier dürfte eine Zusammenarbeit interessant sein, da durch eine frühzeitige Abstimmung, z. B. unnötige Doppelinvestitionen in Infrastruktureinrichtungen, vermieden werden (könnten). Die Stadt Trier muss diese Kooperation aktiv gestalten und ihre Vorteile in ausgewählten Handlungsfeldern aufarbeiten und anbieten. Die damit verbundene Zunahme der räumlichen, kulturellen und funktionalen Verflechtung müssen deshalb bei allen kommunalen Planungen berücksichtigt werden.

Die Kooperation wird durch unterschiedliche administrative Ebenen erschwert. Unter Berücksichtigung der regionalen und kommunalen Eigenständigkeit sind auch grenzüberschreitend eigenständige Entscheidungsmöglichkeiten zu schaffen. Nach Vorlage des Konzeptes „Zukunft Trier 2020“ im Rat der Stadt Trier, werden die jeweiligen Ziele und Vorhaben des Zukunftskonzeptes den entsprechenden Partnern in Luxemburg vorgestellt.

Visionsbaustein 8:**Trier ist ein sehr attraktiver europäischer und internationaler Wissenschafts- und Bildungsstandort**

Der qualifizierte junge Mensch wird der zukünftige Engpassfaktor sein. Bildung wird in Zukunft eine wachsende Bedeutung für die gesellschaftliche Zukunftsentwicklung und insbesondere für die wirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Entwicklung eines Standortes haben. Sie wird eine der wichtigsten Ressourcen und Produktionsfaktoren werden, da sie einen direkten Beitrag zur Weiterentwicklung des Humankapitals leistet, das in den kommenden Jahrzehnten zunehmend ein knapper Faktor werden wird. Die Bildung muss zunehmend an dem Bedarf des Marktes ausgerichtet werden bzw. der Markt wird zunehmend seine Bedarfe selbst zu befriedigen versuchen (z. B. durch die Einrichtung privat finanzierter Hochschulen u. v. m.). Bildung und Forschung sind selbst zukunftsorientiert und sichern insoweit die Strategie „Zukunft Trier 2020“.

Bildung in ihren unterschiedlichsten Facetten reicht von Kindergärten über schulische Grundausbildung (Grundschule, Realschule, Gymnasium), die berufliche Ausbildung und Hochschulausbildung bis hin zur immer bedeutender werdenden beruflichen Weiterbildung. Attraktive Bildungsangebote stellen in Zukunft einen zunehmend wichtigen Standortfaktor im Wettbewerb dar. Daher sind Investitionen in Humankapital die langfristig bedeutendsten Maßnahmen zur Zukunftssicherung der regionalen Wirtschaft und des Arbeitsmarktes. Deshalb sind auch ökonomische Grundlagen in einer frühen Phase Kindern und Jugendlichen in der Erziehung und Ausbildung zu vermitteln. Die Grundlagen des Wirtschaftens müssen Einzug in die Schulpläne halten.

Als Stadt muss besonderer Wert auf die Sicherung des hochwertigen schulischen Angebots gelegt werden. Dies betrifft die Sanierung, Unterhaltung und Ausbau der Schulgebäude sowie die Gestaltung der Lehrinhalte. Darüber hinaus sollen bedarfsgerechte Angebote wie Ganztagschulen oder die Einrichtung einer Hochbegabenschule geschaffen werden. Die zukünftige Zuwanderung und die Globalisierung bedingt eine mehrsprachige Ausrichtung des schulischen Angebotes über Französisch und Englisch hinaus und eine Vernetzung mit anderen europäischen Schulen. Es ist zu beachten und letztendlich gezielt als Chance zu verstehen, dass sich sowohl in der Ausbildung als auch der (beruflichen) Weiterbildung in Zukunft die Anforderungen an Lernorte, Lernzeiten und Lernzeiten grundlegend verändern werden.

Zur Versorgung der regionalen Wirtschaft mit hochqualifizierten Kräften ist eine gut entwickelte Hochschullandschaft sehr wichtig. Deshalb müssen die Fachhochschule und die Universität in der Stadt Trier weiterentwickelt werden. Die vorhandenen innovativen Geistes- und Naturwissenschaften sind zu fördern und neue, für Trier spezifische markt- und zukunfts-gerechte Fachbereiche aufzubauen. Die innovativen Geistes- und Naturwissenschaften sind gefordert, neue markt- und zukunftsorientierte Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und zu nutzen.

Die Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen ist zu stärken, insbesondere mit der in Umsetzung befindlichen Hochschule in Luxemburg. Hierbei ist die Stadt als Hochschulstandort darzustellen, der je nach betreffendem Fachbereich eine europäische oder internationale Bedeutung hat. Besonders wichtig ist es, den Wissenstransfer zwischen Wissenschaft, Forschung und den privaten Unternehmen zu stärken. Aber auch Facharbeiter, Meister, Techniker und Betriebswirte werden für die zukünftige ökonomische Entwicklung Triers eine große Rolle spielen, sodass die berufliche Erstausbildung nach dem dualen System und der unternehmensorientierten Weiterbildung eine wesentliche Herausforderung darstellen. Insbesondere die Bereiche sind zu stärken, in denen Universität und Fachhochschule gegenüber anderen Hochschulen komparative Vorteile hat. Für die Universität sind dies insbesondere wissenschaftlich fundierte und wissensbasierte Dienstleistungen.

Die grenzüberschreitende Anerkennung von beruflichen Abschlüssen und Hochschulabschlüssen und/oder Aus- oder Aufbau von nationalen Einrichtungen, die europaweit anbieten, ist kurzfristig zu gewährleisten. Insbesondere die Zweisprachigkeit - auch für Bildungsinteressierte - wird gezielt zu fördern sein. Allgemein wird die wissensbasierte Gesellschaft zunehmend Angebote im Sinne des „lebenslangen Lernens“ nachfragen. Mit der Bevölkerungsentwicklung wird am Standort Trier die Anzahl der aktiven Menschen über 60 Jahre zunehmen, für die zusätzlich spezifische (entgeltliche) Weiterbildungsangebote geschaffen werden sollten. Der Wissenschafts- und Bildungsbereich als öffentliche Daseinsvorsorge wird in den kommenden Jahren vergleichbar den kommunalen Haushalten weitere Finanzierungsprobleme bekommen und muss daher insbesondere im Oberzentrum Trier auch mit Unterstützung privater Mittel qualitativ ausgebaut werden.

**Visionsbaustein 9:
Trier ist ein Kompetenzzentrum für die Gesundheitswirtschaft**

Die Stadt Trier hat ein überregional bedeutsames Angebot im Gesundheitsbereich. Krankenhäuser, niedergelassene Ärzte und sonstige Einrichtungen der Gesundheit prägen den oberzentralen Anspruch und stellen einen der bedeutendsten Investitions- und Arbeitsmarktfaktoren. Gesundheit wird in Zukunft für jeden Einzelnen und die Gesellschaft insgesamt stark an Bedeutung gewinnen. Durch Innovationen in der Medizin werden die Menschen älter und bleiben länger gesund. Von dieser Entwicklung wird vor allem die „Gesundheitswirtschaft“ profitieren.

Aufgrund des demographischen Wandels wird der Bedarf an professionellen Hilfs- und Pflegeangeboten sowie geronto-medizinischen Leistungen wachsen, der nur durch einen weiteren Ausbau der entsprechenden Unterstützungs- und Pflegekapazitäten gedeckt werden kann. Neben den Kerngeschäften werden z. B. Krankenhäuser neue Einnahmequellen erschließen müssen. Denn die Gesundheitsstrukturen werden unter den finanziellen Zwängen der öffentlichen Gesundheits- und Sozialbereiche zunehmend unter finanziellen Druck geraten und vorrangig unter wirtschaftlichen Aspekten agieren müssen. Die ökonomische Ausrichtung des Gesundheitswesens bedarf einer europäischen akademischen Aus- und Weiterbildung in der Ökonomie des Gesundheitswesens.

Am Standort Trier wird es absehbar keine medizinische Fakultät eingerichtet. Deshalb sollte die „Ökonomie des Gesundheitswesens“ mit den bereits bestehenden Angeboten der Hochschule wie z. B. die Fachrichtung Psychosomatik und -biologie oder International Healthcare Logistics u. v. a. ausgebaut werden. Diese Angebote sind stärker mit den spezifischen Bereichen der Versorgungseinrichtungen (Krankenhäuser, akademische Lehrkrankenhäuser (Herzzentrum), Instituten etc.) zu verbinden.

Gleichzeitig sollten die Angebote der präventiven Gesundheitsvorsorge besonders ausgebaut werden. Durch die Verknüpfung gesundheitsbezogener Dienstleistungen mit Angeboten aus anderen Wirtschaftsbereichen wie dem Gesundheitstourismus, Wellness oder gesundheitsbezogenen Sport- und Freizeitangeboten kann eine zusätzliche private Nachfrage mobilisiert werden. Trier als Touristenmagnet bietet hierfür insbesondere im Zusammenhang mit dem historischen Erbe eine hervorragende Ausgangsbasis. Eine spezielle Zielgruppe sind hierbei die aktiven und reichen Senioren.

**Visionsbaustein 10:
Trier ist ein Kompetenzzentrum für Wirtschaftsverkehr und Logistik**

Logistik und Wirtschaftsverkehr bilden im Raum Trier-Luxemburg ein wirtschaftliches Cluster, das eine starke Wirtschaftsdynamik hat und entsprechend zu fördern ist. Nicht nur, dass der Logistiksektor und die dazu zählenden Betriebe und Unternehmen in den letzten 10 Jahren ein überproportionales Wachstum verzeichnen konnten, sie werden - nach vorliegenden Vorausschätzungen - auch in Zukunft überproportional wachsen und Arbeitsplätze zur Verfügung stellen.

Die wirtschaftliche Bedeutung des Wirtschaftsverkehrs und der Logistik, insbesondere für die exportorientierte regionale Wirtschaft Triers, wird mit der Europäisierung und Globalisierung weiter zunehmen. Die Räume Trier-Luxemburg verfügen über sehr gute Potenziale der

öffentlichen Infrastruktur für Transporte auf Lkw, Schiene, Schiff und Flugzeug. Logistikbetriebe im Raum Trier und Luxemburg (TriLux) haben sich in diesem wachsenden Markt positioniert. Dies ist das Ergebnis des ersten europäischen grenzüberschreitenden Güterverkehrskonzeptes Trier-Luxemburg aus 2001.

Der Anteil der Transport- und Logistikkosten an den Herstellungskosten von Produkten wird wieder deutlich ansteigen. Daher wird die Bedeutung integrierter wirtschaftlicher und umweltfreundlicher Logistikangebote und des entsprechenden Know-hows weltweit wachsen. Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Wirtschaft und die Erschließung neuer Märkte wird zunehmend von funktionierenden Logistiksystemen, insbesondere dem Aufbau multimodaler Transportketten, abhängig sein.

Die im Güterverkehrskonzept beschriebenen Vorhaben sind bis 2020 umzusetzen. Kurz- bis mittelfristig betrifft dies insbesondere die Qualifizierung und die Forschung und Entwicklung. Die Umsetzung des Güterverkehrskonzeptes muss in ausgewählten Bereichen gemeinsam mit Luxemburg erfolgen. Die Kooperation zwischen dem GVZ Trier und dem geplanten LogistikPark Bettembourg/Dudelange sind hierzu grundlegende Voraussetzungen.

Visionsbaustein 11: Die Verkehrsinfrastruktur ist bedarfsgerecht ausgebaut

Während das bestehende Netz der Verkehrsinfrastruktur aufgrund der historischen Siedlungsentwicklung eine Nord-Süd-Ausrichtung aufweist, wird es aufgrund der zukünftigen räumlichen Entwicklung notwendig sein, die Verkehrsverbindungen zwischen Talstadt und Höhenstadtteilen zu verbessern. Hier soll, aufbauend auf das vom Stadtrat beschlossene Verkehrskonzept, ein Programm umweltverträglicher Mobilität entwickelt werden, dessen Schwerpunkt in der Schaffung leistungsfähiger ÖPNV-Linien und in der Stärkung des Fahrradverkehrs liegen wird.

Aber auch der motorisierte Individualverkehr wird in absehbarer Zukunft nicht verzichtbarer Bestandteil zur Gewährleistung der notwendigen Mobilität sein. Die Umsetzung von Maßnahmen muss sich dabei aber an die gegebenen Rahmenbedingungen halten. Den Aspekten des Umweltschutzes (Lärm, Luft und Flächenverbrauch) muss Rechnung getragen werden.

Nicht zuletzt muss aber auch die Erreichbarkeit Triers als Oberzentrum und Teil des internationalen Städtenetzes gewährleistet und verbessert werden. Hier kann trotz der anstehenden Integration des Regionalbahnkonzeptes in die innerstädtischen öffentlichen Verkehre nicht auf den zusätzlichen Ausbau straßengebundener Verkehrsinfrastruktur verzichtet werden. Insbesondere das Parken und die Erreichbarkeit der Innenstadt, aber auch bedeutsamer Infrastruktureinrichtungen muss hierbei eine besondere Aufmerksamkeit und Förderung erhalten.

Ziel ist die Erhaltung und Verbesserung der Mobilität für alle Verkehrsteilnehmer und eine stadtverträgliche Verkehrsbewältigung. Die nachhaltige Berücksichtigung stadträumlicher, ökologischer und landschaftlicher Belange soll dabei Grundsatz sein. Neben einer auf das Stadtgebiet bezogenen Verkehrspolitik im Sinne einer zukunftsorientierten Mobilität – muss die Stadt die gezielte Einbindung in die Verkehrspolitik und damit die Vorhaben der Großregion SaarLorLux+ anstreben. Diese grenzüberschreitende Anbindung im Bereich des Personen- und Güterverkehrs muss für alle Verkehrsträger gelten. Nur so kann es gelingen die Stadt – bei einer zunehmenden grenzüberschreitenden Regionalisierung und Europäisierung zentral erschlossen zu halten und damit eine hohe Standortattraktivität zu erreichen.

Visionsbausteine 12 und 13:**Trier ist als älteste Stadt Deutschlands international bekannt: In Trier ist Kultur erlebbar⁷**

Die Stadt ist als Oberzentrum Standort (einmaliger und unverwechselbarer) kultureller Einrichtungen und Denkmäler, die in ihrer Kombination nicht nur die Stärke und Einmaligkeit der Vergangenheit dokumentieren, sondern die auch in besonderem Maße für die zukünftige Entwicklung – auch und insbesondere unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten – herausragende Entwicklungspotenziale sind (z. B. Einkaufen in einer historischen Altstadt). Deshalb muss es gelingen, eine „lebendige Kultur“ zu schaffen. Triers Alleinstellungsmerkmale in diesem Bereich sind besonders hervorzuheben.

Kultur ist an die Stadt gebunden und hebt sie deshalb auch von anderen Räumen ab. Sie ist somit ein wichtiger „weicher“ Standortfaktor mit entsprechender Imagewirkung nach innen und außen. Stadt ist Gestalt gewordene Geschichtlichkeit und damit wichtigstes Zeugnis menschlicher Kultur. Trier als älteste Stadt Deutschlands muss diesen Tatbestand noch intensiver nutzen. Kulturentwicklung und –förderung trägt damit zur urbanen Lebensqualität bei.

Mit der demographischen Entwicklung werden in den kommenden Jahrzehnten durch (notwendige) Zuwanderungen neue kulturelle Einflüsse auf die Stadt zukommen. Die eigene kulturelle Herkunft und das eigene Profil sind zu wahren, um diese neuen kulturellen Einflüsse aufnehmen und integrieren zu können. Nur so kann die multikulturelle Vielfalt als Chance der zukünftigen Entwicklung der Stadt genutzt und mögliche Spannungen abgebaut werden.

Wichtig ist auch, dass Kultur die wirtschaftliche Entwicklung direkt und indirekt beeinflusst. Dies betrifft insbesondere die Qualifizierung des Städte- bzw. Kulturtourismus, wie z. B. mit dem Ausbau von Trier als Kongress- und Tagungsstandort. Im Tourismus wird zukünftig die Entwicklung von spezifischen Angeboten und Leistungsprofilen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Drei Viertel der rund 3,5 Mio. Tagestouristen und rund 670.000 Übernachtungen kommen wegen der historischen Sehenswürdigkeiten nach Trier. Etwa 2.700 bis 3.000 Arbeitsplätze gehen direkt oder indirekt auf den Wirtschaftsfaktor „Tourismus“ zurück. Um die Zahl der Städtetouristen und die Aufenthaltsdauer zu erhöhen, soll Trier als älteste Stadt Deutschlands gezielt international bekannter gemacht werden. Die Steigerung des Bekanntheitsgrades ist eine wichtige Voraussetzung für eine attraktive Position im Standortwettbewerb. In Trier besteht im Bereich der Altertumswissenschaft an der Universität Trier die Möglichkeit der Kombination von Kultur und Wissenschaft. Kultur und Tourismus sind in der Kombination als Kulturtourismus für die zukünftige Entwicklung der Stadt weiter zu differenzieren.

Trier hat als älteste Stadt Deutschlands ein einzigartiges kulturhistorisches Potenzial, das als bedeutender Standortfaktor im Städtewettbewerb genutzt werden muss. Wissen über Kultur und Geschichte wird in Zukunft zunehmend in Form von echten Erlebnissen vor Ort vermittelt. Ein wesentlicher Teil des kulturhistorischen Potenzials, insbesondere des römischen Erbes ist in Trier noch nicht erschlossen und aktiviert. Trier hat die Chance, sich als Stadt der greifbaren und erlebbaren Kultur zu positionieren. Hierzu sind im grenzüberschreitenden Verbund mit anderen Städten, wie z. B. Luxemburg, Metz u. a., Kulturevents mit europäischer Ausstrahlung aufzubauen. Neben diesen nach außen unverwechselbaren kulturellen Alleinstellungsmerkmalen der Stadt müssen die vielen Vereine und Initiativen in Trier gesehen

⁷Zwei Visionsbausteine zu einem zusammengefasst (Anregung aus dem Forum)

werden, die sich kulturell betätigen und einen direkten und breiten Zugang zur Bevölkerung haben. Diese an der Basis gebotene Kultur bildet ein einmalige Chance den Bewohner an seine Stadt bzw. Stadtteil zu binden (Kultur stärkt die Identifikation der Bürger mit der Stadt).

Visionsbaustein 14:

Die Verwaltung wird geführt und organisiert wie ein Unternehmen

Die im Rathaus Trier 1993 begonnene Reform der Verwaltung mit dem Ziel der Umsetzung des „Ressourcenverbrauchskonzeptes“ wird nach dem Beschluss der Innenministerkonferenz im November 2004 gesetzlich normiert. Die Kommunen in Rheinland-Pfalz müssen daher ab dem 01.01.2007 die Doppik einführen und den Haushalt nach Produkten gliedern und steuern.

Die Grundlage für die Haushaltswirtschaft wird ein doppisches Buchführungssystem, das den vollständigen Ressourcenverbrauch für die Leistungserstellungsprozesse abbildet und wie bei einem privatwirtschaftlichen Unternehmen eine jährliche Bilanz beinhaltet. Die Kosten- und Leistungsrechnung wird flächendeckend Steuerungsinformationen über die Leistungserstellungsprozesse liefern. Die integrierten Produktdaten mit Kennzahlen ermöglichen permanent Preisvergleiche und Qualitätsvergleiche intern und extern.

Diese Reformschritte waren in der Konzeption des Trierer Reformmodells ohnehin vorgesehen und müssen jetzt bis zum Jahr 2007 umgesetzt werden, was angesichts der Vorbereitungen und auf Grund des Reformfortschritts möglich erscheint.

Insbesondere auch über Kundenbefragungen, die in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, wird deren Zufriedenheit mit dem Unternehmen „Stadt“ abgefragt und wenn notwendig entsprechende Korrekturen durchgeführt.

Das wichtige Ziel der Effizienzsteigerung der Verwaltung darf nicht die 1:1-Übertragung unternehmerischer Instrumente sein. Das Rathaus – gemeint sind Rat und Verwaltung – müssen ihre Vorreiter- und Vorzeigerolle gegenüber dem Bürger und der Wirtschaft – und damit ihre öffentliche Bedeutung – leben, die mehr ist als die Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit. Sie müssen auch soziale Aspekte, wie die Integration behinderter und benachteiligter Menschen oder die Ausbildung von Jugendlichen sehen.

Die Rolle der Verwaltung in der weiteren Umsetzung der Ergebnisse des Zukunftskonzeptes „Zukunft Trier 2020“ muss eindeutig definiert werden. Hierbei muss die arbeitsteilige Zusammenarbeit mit anderen öffentlichen Einrichtungen und privaten Betrieben und Unternehmen, die insbesondere bei der Umsetzung konkreter Vorhaben benötigt werden, eindeutig und verbindlich festgelegt werden. Das im Prozess immer wieder geforderte Controlling des Umsetzungsprozesses ist durch die Verwaltung vorzunehmen und mit der Politik im Ergebnis zu bewerten.

Visionsbaustein 15:**Der kommunale Haushalt, zumindest das operative Ergebnis, ist ausgeglichen**

Der aktuelle Schuldenstand erlaubt keine weitere Verschuldung auf Kosten kommender Generationen. Der kommunale Haushalt muss ausgeglichen sein, damit die finanzielle Sicherung des Gemeinwesens und ein ausreichender Handlungsspielraum überhaupt dauerhaft hergestellt werden kann. Der Haushalt ist „nachhaltig“ aufzustellen.

Durch konsequente Konsolidierung des Haushalts, Budgetierung und Schwerpunktsetzungen auf die Kernaufgaben ist es gelungen, den Haushalt bis 2020 auszugleichen. Wesentliche Voraussetzungen sind die Neuordnung des Kommunal- und Länderfinanzausgleichs sowie eine grundlegende Neuregelung der Arbeitslosen- und Sozialhilfe sowie eine Hinterfragung aller Standards. Ebenfalls ist die begründete und nachvollziehbare Privatisierung zu festzulegenden öffentlichen Leistungen konsequent anzugehen.

Gleichfalls muss mittelfristig über die Stadt-Umland-Problematik im Rahmen des kommunalen Finanzausgleichs nachgedacht werden.

Die Umsetzung der Vorhaben aus dem Konzept „Zukunft Trier 2020“ sind insbesondere unter dem Aspekt der Finanzierungsengpässe der Stadt zu sehen. Jedoch ist gerade die Ausrichtung auf konkrete Ziele und bedeutsame Entwicklungsschwerpunkte der richtige Weg um mit den knappen und in Zukunft knapper werdenden Mitteln investiv und zukunftsfördernd tätig sein zu können.

Visionsbaustein 16:**Trier ist Motor einer regionalen kooperativen Gebietskörperschaft**

Globalisierung und die Gegentendenz der Regionalisierung wird die Notwendigkeit der regionalen Kooperation verstärken. Es müssen strategische Allianzen gebildet werden, um (finanzielle) Mehrwerte zu schaffen, die eine Gebietskörperschaft alleine nicht erreichen kann. Zu diesem Zweck sollte das Konzept „Zukunft Trier 2020“ und insbesondere dessen Vorhaben mit den Akteuren auf der Ebene der Region Trier besprochen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit gesucht werden. Die Region ist ein Zukunftsmodell.

Die Verhaltensstrukturen von Bewohnern orientieren sich bereits heute und in Zukunft zunehmend nicht an lokalen räumlichen Verwaltungsabgrenzungen (Einkaufsverhalten, Wohnen, Arbeiten etc.). Infrastrukturinvestitionen, wie z. B. GVZ Trier, Wissenschaftspark etc. bedingen wegen ihrer stadtgrenzenübergreifenden Auswirkungen eine regionale Abstimmung und umgekehrt.

Die regionale Kooperation ist notwendig, um gemeinsam eine Größe und Stärke zu erhalten, die eine Kooperation mit dem Nationalstaat Luxemburg als gleichberechtigter Partner erleichtert.

In einem Regionengesetz (s. Hannover und Stuttgart) ist eine abgestimmte Flächenentwicklung, der Flächenausgleich und die Infrastrukturplanung sowie der Finanzausgleich innerhalb der Region verankert.

4.5 Zielmanager

Mit Zielen beschreiben Menschen, wie sie sich die Zukunft wünschen. Wenn man sich Zeit für die Formulierung von Zielen nimmt, hat man die Denkweite und die Ruhe, das Wesentliche zu erkennen. Im Alltag geraten jedoch oft die wichtigen Dinge in den Hintergrund, weil Dringlichkeit und Trägheit in geradezu fataler Kooperation den Blick in die Zukunft vernebeln. In komplexen Organisationen wie Teams, Unternehmen oder Verwaltungen kommt noch hinzu, dass das gemeinsam Gewollte immer ein Kompromiss zwischen den Zielen aller Beteiligten ist, sodass man nicht nur seine, sondern zu einem guten Teil auch fremde Ziele verfolgen muss. Dass diese noch viel leichter aus dem Fokus der Aufmerksamkeit geraten als die eigenen Ziele, versteht sich von selbst.

Doch selbst wenn das Ziel gegenwärtig und bewusst bleibt, ist es eine Herausforderung, das Richtige für die Zielerreichung zu tun und die Aktivitäten vieler Akteure zielgerichtet aufeinander abzustimmen.

In dieser Situation braucht man Zielmanager. Für jedes Ziel einen; gestützt durch einen Stellvertreter und durch ein Zielteam. Der Zielmanager ist Initiator und letztendlich politisch Verantwortlicher von Projekten und Aktionen auf dem Weg zum Ziel. Er hat folgende Aufgaben:

1. Das Zielkonzept zu erarbeiten, also einen Vorschlag, welche Projekte und Aufgaben durchzuführen sind, um das Ziel sicher zu erreichen.
2. Die Projektmanager vorzuschlagen.
3. Das Zielkonzept vom Stadtvorstand ggf. Stadtrat genehmigen zu lassen.
4. Das Ziel in der Aufmerksamkeit der Akteure zu halten.
5. Die Aktivitäten in unterschiedlichen Projekten und von unterschiedlichen Akteuren aufeinander abzustimmen.
6. Regelmäßig Bericht an den Stadtvorstand ggf. Stadtrat zu erstatten.

Zielmanager werden auf der Grundlage der Zieldefinition vom Team vorgeschlagen. Je nach Team ist im Grundsatz zu entscheiden, ob nur Teammitglieder oder auch Teamexterne Zielmanager sein können. Der gewählte und annehmende Zielmanager schlägt seinen Stellvertreter vor und stellt mit diesem sein Zielteam zusammen, das idealerweise aus den Projektmanagern der zum Ziel gehörenden Projekte besteht.

Zielmanager müssen Kompetenz und Interesse für Zielinhalt und Zielweg haben. Eine zweite Voraussetzung ist die Akzeptanz in der Organisation und im Team sowie bei den Projektmanagern.

Zielmanager sollte nicht der Vorstand bzw. der Geschäftsführer sein, denn es muss eine Autorität über den Zielmanagern geben, die keine Zielverantwortung hat.

Das vom Zielmanager zu erstellende Zielkonzept soll folgende Inhalte haben:

1. Welche Projekte und Aufgaben müssen warum umgesetzt werden, um das Ziel sicher zu erreichen?
2. Wer soll die Projekte managen?
3. Wie hoch ist das für die Umsetzung der Projekte und Aufgaben benötigte Budget?
4. Welche Leitlinien und Vorgaben sind auf dem Weg zum Ziel zu beachten?
5. Mit welchen Kriterien wird die Zielerreichung durch die Zielmanager messbar gemacht?

4.6 Projektmanager

Auf der Grundlage der den Visionsbausteinen zugehörigen Zielen und der von den Zielmanagern erstellten Zielkonzepte sind für die jeweiligen konkreten Vorhaben verantwortliche „Projektmanager“ zu bestimmen, die mit einem von ihnen vorzuschlagenden Projektteam, das aus internen und externen Mitarbeitern bestehen sollte, das jeweilige Vorhaben - auf der Grundlage des Zielkonzeptes - in die Umsetzung bringen.

Die Projektmanager sind als „Geschäftsführer“ des einzelnen Projektes für das operative Geschäft verantwortlich. Sie erstellen einen projektbezogenen Aktions- und Budgetplan und stimmen diesen mit dem Zielkonzept und dem Zielmanager ab. Vierteljährliche Projektfortschrittsberichte an den Zielmanager ermöglichen diesem ein stringentes Controlling und eine entsprechende Berichterstattung im Stadtvorstand bzw. Stadtrat.

Der Projektmanager ist für die inhaltliche, organisatorische, personelle, finanzielle und zeitliche Planung und Umsetzung seines Projektes gegenüber dem Zielmanager verantwortlich. Er trifft die notwendigen Projektentscheidungen auf der Grundlage des Zielkonzeptes und der daraus resultierenden Vorgaben, die der Zielmanager (u. U. über Ratsbeschlüsse) strategisch gegeben hat.

4.7 Aktionsplan

1. 22.09.03: Zielmanager: Überprüfung der Begründungen für die Visionsbausteine im Hinblick auf die für 2005 und 2010 abgeleiteten Ziele und Mitteilung eventueller Korrekturen an Amt 12 (nur dort, wo man Zielmanager-Funktion hat) Schweigen ist Zustimmung.
2. Okt. 03: Projektgruppe: Die Vertreter aus den Arbeitsgruppen werden von den Dezernenten persönlich informiert
3. 12.10.03: Amt 12: Herstellung von Ausgewogenheit in der Länge und der Informationsdichte der Begründungen für die VisionBausteine
4. 13.10.03: Gesamt-Dokumentation im Entwurf an Stadtvorstand
5. 03.11.03: Gesamt-Dokumentation an Arbeitsgruppen/Forum: Aussendung der Dokumentation an die Arbeitsgruppen/Forumsmitglieder
6. 09.12.03: Steuerungsausschuss: Vor dem Forum werden die Ergebnisse im SA präsentiert
7. Nov. 03: Arbeitsgruppen: Informationstreffen, jeder Dezernent mit seiner Arbeitsgruppe
8. 23.12.03: Zielmanager: Entwicklung von Zielkonzepten im ersten Entwurf durch die Zielmanager an den Stadtvorstand. Welche Projekte sollen wir mit welchen Projektmanagern durchführen?
9. 22.01.04: Forum: Präsentation und Diskussion im Forum
10. 29.01.04: Stadtrat zur Kenntnisnahme
11. Pressekonferenz und Bürgerkommunikation