

Westerkappeln 2032: Nachhaltig Zukunft gestalten

Leitbild und strategische Ausrichtung

Gründe für die Erstellung einer strategischen Ausrichtung

Die Gemeinde Westerkappeln hat sich im Jahr 2019 im Rahmen einer Zukunftswerkstatt das Leitbild „Westerkappeln – nachhaltig Zukunft gestalten“ gegeben und in verschiedenen Handlungsfeldern Zielvorstellungen für die künftige Entwicklung der Kommune formuliert. Diese Zielvorstellungen bilden ein breites Spektrum des kommunalen Lebens ab und sind in einer Reihe von Projekten konkretisiert und teilweise umgesetzt worden.

Inzwischen hat sich die wirtschaftliche Situation der Gemeinde erheblich verschlechtert. Die Haushaltsplanungen sehen für das laufende Jahr 2022 schon ein Defizit von rd. 3,5 Mio. € vor. Auch für das kommende Jahr wird mit einem negativen Ergebnis von rd. 2,4 Mio. € gerechnet. Spätestens dann wird der Haushaltsausgleich ohne gravierende Konsolidierungsmaßnahmen nicht gelingen, da die Mittel der bisher eingesetzten Ausgleichrücklage aufgebraucht sein werden.

Heute steht Westerkappeln daher vor der Notwendigkeit einer nachhaltigen und substanziellen Konsolidierung des gemeindlichen Haushalts. Dies erfordert eine Anpassung der in der Zukunftswerkstatt erarbeiteten Ziele an die Möglichkeiten der Kommune. Es gilt, das notwendig allgemein gehaltene Leitbild einzugrenzen und daraus und den Anforderungen der aktuellen Situation eine auf konkreten Zielbestimmungen basierende strategische Ausrichtung zu formulieren.

Wesentliches Instrument hierzu soll eine Aufgaben- und Produktkritik aller Leistungen sein. Im Unterschied zu klassischen Ansätzen der Haushaltskürzungen soll sich die Produktkritik an einer strategischen Ausrichtung orientieren und so die mit der Haushaltskonsolidierung unweigerlich verbundenen Einschnitte so gesetzt werden, dass sie die angezielte weitere Entwicklung der Gemeinde möglichst wenig beeinträchtigen.

Hierzu wurde der eigentlichen Produktkritik die Entwicklung eines angepassten Leitbildes für die Gemeinde Westerkappeln vorgeschaltet, das in einem partizipativ angelegten Prozess die wesentlichen und als prioritär angesehenen Leitlinien der Entwicklung sowie der Rolle der Gemeinde, der Bürger*innen sowie anderer Akteure und Interessen beschreiben soll.

Die strategische Ausrichtung „Westerkappeln 2032“ soll so ein Bild der mittelfristigen Zukunft entwerfen, das eine Antwort auf die Anforderungen der demografischen Entwicklung und der Haushaltskonsolidierung gibt, ohne die Möglichkeiten der Gemeinde zu überfordern.

Vorgehen

Die Grundlagen für die strategische Ausrichtung der Gemeinde wurden in zwei Sitzungen mit der Projekt und Lenkungsgruppe der Gemeinde sowie zwei halbtägigen Workshops unter Beteiligung von Ratsmitgliedern, Vertretern örtlicher Einrichtungen und Initiativen und Bürger*innen erarbeitet.

In einem ersten Workshop am 28. April 2022 in der Aula des Schulzentrums diskutierten rund 30 Teilnehmende die Situation der Gemeinde, künftige Chancen und Risiken und mögliche Zielvorstellungen für die Entwicklung Westerkappeln in den kommenden acht bis zehn Jahren. Als Strukturierung waren dabei folgende vier Handlungsfelder gebildet worden:

- Bevölkerungsgruppen (Kinder, Jugend, mittlere Altersgruppen, Senioren), Schulen, Kindertagesstätten
- Wohnen, Gewerbe, Flächenentwicklung, Wirtschaftsförderung
- Kultur, Soziales Leben und Miteinander, Aufenthaltsqualität
- Verwaltungsmodernisierung, Digitalisierung, Bürgernähe.

Die Ergebnisse dieses Workshops dienten als Grundlage für die Arbeit in einem zweiten Workshop am 30. Mai 2022 ebenfalls in der Aula des Schulzentrums. Ziel dieses Workshops war es, Themenfeld übergreifend fünf Leitziele zu formulieren, die Richtschnur für die künftige Arbeit von Rat und Verwaltung sein sollen. Sie bilden den Kern der strategischen Ausrichtung der Gemeinde und werden entsprechend der Rangfolge ihrer Wichtigkeit Maßstab für die Beurteilung der strategischen Relevanz der Produkte und Leistungen der Gemeinde Westerkappeln sein.

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

Handlungsfeld „Bevölkerungsgruppen – Schulen – Kindertagesstätten“

Auch Westerkappeln ist mit den Folgen der demografischen Entwicklung konfrontiert. Für die Zukunft ist ein wachsender Anteil alter Menschen an der Bevölkerung zu erwarten, wenn es nicht gelingt, dem aktiv entgegenzuwirken. Gleichwohl wird eine Anpassung an sich verändernde Anforderungen aus der Bevölkerung notwendig werden.

In den Diskussionen der Workshop-Arbeitsgruppen zu diesem Handlungsfeld hat sich als ein wesentliches Zielfeld für die künftige Entwicklung Westerkappeln die **Anpassung an unterschiedliche und sich verändernde Bedarfe und Interessen der verschiedenen Bevölkerungsgruppen** herauskristallisiert.

¹ Die Teilnehmenden erhielten einen Stimmbogen mit den fünf nach der Diskussion verbliebenen Zielvorschlägen. Auf diesem sollten sie den fünf Zielen jeweils einen Rang von 1 (wichtigstes Ziel) bis 5 zuordnen. Für die Auswertung wurden den Rängen Punkte von 5 (Rang eins) bis 1 (Rang fünf) zugewiesen.

Die Anpassung des Wohnungsangebots nimmt hierbei einen breiten Raum ein. Der Anteil von Single-Haushalten mit geringeren Anforderungen an die Wohnungsgröße aber ggf. größeren Anforderungen an die Ausstattung (Senioren) oder günstige Mietkosten (Auszubildende) wird erwartbar zunehmen und stellt die kommunale Wohnungspolitik vor entsprechende Herausforderungen.

Die derzeit gute Schulversorgung im Zentralort mit Grundschule und Gesamtschule kann aktuell ebenso als Stärke gesehen werden wie die Westerkappeler Elterninitiative für Spielen und Erleben „WeSpE“. Das Angebot von zwei Pflegeheimen, ambulanter Pflege und einer Wohngruppe für Senioren vor Ort deckt den derzeitigen Bedarf.

Als defizitär werden das derzeitige Angebot für Jugendliche (Freizeitgestaltung, Kultur) sowie Angebote für Senioren eingeschätzt. Hier wird im Interesse eines stabilen Gemeinwesens eine attraktivere Angebotslandschaft (Begegnungsorte) angestrebt.

Chancen für eine Stabilisierung der demografischen Struktur werden in Erschließung eines neuen Gebietes für Wohnungsbau mit der Perspektive einer Verjüngung der Bevölkerung und einer Zunahme der Zahl der Kinder in KiTas und Schulen gesehen. Multifunktionale Nutzungskonzepte gemeindlicher Bauten, die unterschiedliche Nutzungen im Zeitablauf ermöglichen (z. B. KiTas, die später als Seniorentreffs genutzt werden können) kann auf sich ändernde Bedarfe reagiert werden.

Handlungsfeld „Wohnen – Gewerbe – Flächenentwicklung – Wirtschaftsförderung“

Die Diskussionen zu diesem Handlungsfeld haben deutlich gemacht, dass zwischen möglichen Zielen zu den einzelnen Bereichen Zielkonflikte bestehen. Als eine Leitvorstellung lässt sich dabei **die (stärkere) Ausrichtung der Gemeinde Westerkappeln auf Nachhaltigkeit und Klimaschutz** erkennen. Eine weitere Leitvorstellung ist **die Schaffung neuer Wohnmöglichkeiten** mit der Perspektive der Erhöhung oder zumindest Erhaltung der Einwohnerzahl. Als dritter Aspekt lässt sich **die Stärkung der gewerblichen und touristischen Infrastruktur** Westerkappels benennen.

Da die räumlichen Ressourcen der Gemeinde für neue Baugebiete begrenzt sind, wird verstärkt erforderlich sein, noch bestehende Baulücken zu nutzen und auf veränderte Nutzungen im Bestand hinzuwirken, z. B. intergenerative Wohnformen. Aspekte der Nachhaltigkeit sollen verstärkt berücksichtigt werden: Senkung des Wasserverbrauchs und der CO₂-Emissionen, Reduktion der Flächenversiegelung. Sofern neue Baugebiete ausgewiesen werden, sollen diese klimaneutral sein.

Weitere Potenziale für eine stabile Bevölkerungsentwicklung können sich aus veränderten Strukturen des Erwerbslebens ergeben. Mit dem Ausbau von Home-Office Tätigkeiten gewinnen naturnahe Wohnorte gegenüber dem Faktor Arbeitsplatznähe an Attraktivität. Im Gegenzug können steigende Kosten für den Individualverkehr die Attraktivität Westerkappels als Wohnort für Menschen reduzieren, die in anderen Orten arbeiten.

Als in mehrfacher Hinsicht problematisch ist die Situation im Ortskern Westerkappels zu sehen. Der zentrale Kirchplatz bietet kaum Aufenthaltsqualität und es wird ein Mangel an Grün, kulturellen und gastronomi-

schen Angeboten beklagt. Um eine (Wieder)Belebung des Ortskerns zu fördern, wäre zudem eine Reduktion des Leerstands von Ladenlokalen erforderlich, der häufig zu geringe Größen der Verkaufsflächen und die Konkurrenz des großflächigen Einzelhandels am Ortsrand entgegenstehen.

Dem Wunsch nach einem Ausbau des Gewerbes steht der Mangel an zur Erschließung geeigneten Flächen im Gemeindegebiet entgegen.

Handlungsfeld „Kultur – Soziales Leben und Miteinander – Aufenthaltsqualität“

Hinsichtlich dieses Handlungsfeldes lassen sich zwei übergeordnete Zielrichtungen erkennen, die als einander ergänzend angesehen werden können: **Die Intensivierung des sozialen Lebens in Westerkappeln** und **eine Steigerung der Attraktivität für auswärtige Besucher**. Deutlich wurde auch, dass dies in hohem Maße davon abhängt, Akteure für entsprechende Engagements zu gewinnen. Deshalb sind die direkten Einflussmöglichkeiten der Gemeinde hier gegenüber anderen Handlungsfeldern geringer.

Bei der Intensivierung des sozialen Lebens und insbesondere des Miteinanders verschiedener Gruppen nehmen die örtlichen Vereine mit ihren Angeboten eine wichtige Funktion wahr. Um eine Ausdehnung der Angebote zu fördern, soll künftig verstärkt dafür gesorgt werden, dass die räumlichen Ressourcen der Gemeinde für Sport und Veranstaltungen effektiver genutzt werden können (Belegungssteuerung). Ferner sollen Ressourcen in kirchlichen oder privaten Gebäuden und Anlagen verstärkt für Veranstaltungen und Vereinsangebote erschlossen werden.

Darüber hinaus werden Orte und Gelegenheiten für die Begegnung der Generationen als Möglichkeit zur Verbesserung des sozialen Miteinanders in Westerkappeln gesehen.

Im Hinblick auf die gewünschte Steigerung der Attraktivität Westerkappeln für auswärtige Besucher werden Möglichkeiten in einer besseren Information und Vermarktung als (Nah)Erholungsort und der Schaffung eines breiteren kulturellen und gastronomischen Angebots gesehen. Allerdings fehlt ein besonderer touristischer Anziehungspunkt mit Strahlkraft.

Handlungsfeld „Verwaltungsmodernisierung – Digitalisierung – Bürgernähe“

In diesem Handlungsfeld stand in den Diskussionen der Workshops **die Verbesserung der Servicequalität der Verwaltung für die Bürger*innen** im Vordergrund. In einer weiter gefassten Perspektive steht **die Entwicklung Westerkappeln zu einer „Smart Town“** als mögliche Zielstellung.

In diesem Feld treffen die Erwartungen und Anforderungen von Bürgerschaft, Unternehmen, Vereinen etc. und die finanziellen Anforderungen der erforderlichen Haushaltskonsolidierung unmittelbar aufeinander. Die Entwicklung hin zu einer digitalen Verwaltung erfordert Investitionen in die räumlichen, technischen und personellen Ressourcen der Gemeinde. Andererseits ist eine moderne und leistungsfähige Verwaltung ein zunehmend wichtiger werdender Faktor in der Standortkonkurrenz der Kommunen – sei es bei Gewerbeansiedlungen, sei es bei der Wohnortwahl und nicht zuletzt bei der Konkurrenz um qualifiziertes Personal.

Angesichts des bereits heute festzustellenden Fachkräftemangels wird der Stellenwert attraktiver Arbeitsbedingungen zunehmen.

Westerkappeln wird über die gesetzlichen Anforderungen hinaus seine Dienstleistungen digitalisieren; verfolgt gleichwohl aber das Ziel, dass alle Bürger*innen auf unterschiedlichen Kanälen schnellstmöglich ihre Anliegen erledigen können. Zunächst sollen bis 2024 die 7 – 10 nachfragestärksten Serviceleistungen der Verwaltung den Bürger*innen digital zur Verfügung gestellt werden.

In einer weiter gefassten Perspektive ist sich die Gemeinde Westerkappeln bewusst, dass nicht nur die Digitalisierung ihrer eigenen Dienstleistungen für die künftige Entwicklung von Bedeutung sein wird, sondern auch die Qualität eines im weiteren Sinne digitalen Lebens und Arbeitens und die Schaffung einer entsprechenden Infrastruktur. Dem entspricht die Perspektive der Entwicklung Westerkappeln hin zu einer „Smart Town“ und der Nutzung der darin liegenden Verbesserungspotenziale.

Diese Entwicklungen erfordern eine intensive Informationsarbeit nach innen und außen, die im Rahmen eines ganzheitlichen Informations- und Marketingkonzeptes für Westerkappeln realisiert werden soll.

Westerkappeln 2032: Nachhaltig Zukunft gestalten“

*„Das übergeordnete Leitbild „Westerkappeln – Nachhaltig Zukunft gestalten!“ wird durch drei weitere handlungsfeldspezifische Leitbilder konkretisiert und untermauert. Demnach hat sich Westerkappeln in Zukunft zu einer **belebten und vielfältigen** Gemeinde entwickelt und wird als solche auch wahrgenommen. Westerkappeln hat das eigene Profil stärker geschärft und Thema **Nachhaltigkeit** sowohl in den **Bereichen Wohnen und Arbeiten als auch Freizeit und Einkaufen** erfolgreich integriert. Westerkappeln hat es dadurch geschafft, sich als eine **attraktive und sehenswerte** Kommune zu positionieren. Mehr noch: Es ist gelungen in verschiedenen Bereichen des täglichen Lebens nachhaltig und ganzheitlich **aktiv** zu sein und die vorhandenen und neuen Strukturen optimal miteinander zu **vernetzen**.“²*

Die in diesem Leitbild formulierten Zielvorstellungen haben sich in den Workshops zur Erarbeitung der für die kommenden Jahre zu verfolgenden Leitziele und der damit verbundenen strategischen Ausrichtung der Gemeinde Westerkappeln in vielfältiger Weise niedergeschlagen. Die unten genannten strategischen Leitziele verdichten die mit dem Leitbild verbundenen Erwartungen zu einigen wenigen Schwerpunkten, die das gemeindliche Handeln mittelfristig bestimmen werden. Diese Verdichtung ist angesichts der Konsolidierungsnotwendigkeit des Haushalts erforderlich, um weiterhin die – geringeren – finanziellen Spielräume der Gemeinde zielgerichtet zu nutzen.

Leitziele der strategischen Ausrichtung

Ein Leitbild beschreibt das Selbstverständnis und die grundlegende Ausrichtung für die Entwicklung der Gemeinde Westerkappeln. In seinen notwendig allgemein gehaltenen Aussagen ist es aber nicht ausreichend, um die Produkte und Leistungen der Gemeinde im Hinblick auf ihre strategische Relevanz bewerten

² Dokumentation der Zukunftswerkstatt für ein nachhaltiges Westerkappeln, 2019, S. 90f.

zu können. Diese Bewertung soll im weiteren Verlauf der Aufgaben- und Produktkritik erfolgen und Grundlage für die Entwicklung der Konsolidierungsvorschläge sein.

Die in den Workshops erarbeiteten strategischen Leitziele sollen die Messlatte sein, anhand derer die Produktkritik durchgeführt und die Wirkungsbeiträge der Produkte beurteilt werden. Die Reihenfolge der Ziele 2 - 6 in der folgenden Übersicht entspricht dem Ergebnis der Priorisierung im zweiten Workshop. Das Ziel 1 (Haushaltskonsolidierung) ist demgegenüber gesetzt.

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

Nr.	Strategisches Leitziel	Gewichtung %
Ziel 1:	Wir wollen erreichen, dass Westerkappeln's Haushalt ab dem Jahr 2025 strukturell dauerhaft ausgeglichen ist.	40
Ziel 2:	Wir wollen erreichen, dass in Westerkappeln die bedarfsgerechte Versorgung mit Wohnraum dauerhaft gesichert ist.	15
Ziel 3:	Wir wollen erreichen, dass in Westerkappeln bis 2032 60 % der in Westerkappeln verbrauchten elektrischen Energie aus regenerativer lokaler Erzeugung stammt.	15
Ziel 4:	Wir wollen erreichen, dass die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Westerkappeln bis 2032 um 2 % jährlich steigt.	12,5
Ziel 5:	Wir wollen erreichen, dass Westerkappeln bis 2025 über ein realisiertes Informations- und Marketing-Konzept verfügt.	10
Ziel 6:	Wir wollen erreichen, dass Westerkappeln bis 2025 ein den Umlandgemeinden entsprechendes Angebot der offenen Jugendarbeit aufweist.	7,5
Summe		100

Erläuterungen zu den strategischen Leitzielen

Zu Ziel 1: Mit dem Ziel eines nachhaltig ausgeglichenen Haushalts verbinden wir die Erwartung, dass der Haushaltsausgleich nicht nur durch Einmal-Maßnahmen oder Vermögensveräußerungen erreicht wird, sondern strukturell durch eine Anpassung der gemeindlichen Leistungen an die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Gemeinde.

Zu Ziel 2: Die Umsetzung dieses Ziels erfordert eine regelmäßige Analyse der Bedarfsentwicklung und die möglichst vorausschauende Anpassung der ergriffenen Maßnahmen. Dabei sind Anforderungen der Nachhaltigkeit und Klimaneutralität zu berücksichtigen.

- Zu Ziel 3: Mit diesem Ziel übernimmt Westerkappeln Verantwortung für eine zunächst anteilige klimagerechte Energieversorgung der Bürger*innen und Gewerbebetriebe ohne mehr als erforderlich klimaschädliche Belastungen an anderen Orten zu verursachen.
- Zu Ziel 4: Hinter diesem Ziel steht die Erwartung, eine positive wirtschaftliche Entwicklung befördern zu können, die sich auch positiv auf die Attraktivität Westerkappeln als Wohnort und damit eine Stabilisierung der Bevölkerungszahl auswirken kann. Die Zielgröße 2% ist als jährlicher Durchschnitt zu verstehen. Die Spezifizierung auf sozialversicherungspflichtig Beschäftigte beschreibt die Qualität der erwünschten Arbeitsverhältnisse, die einen Lebensunterhalt ohne staatliche oder kommunale Transferzahlungen ermöglichen soll.
- Zu Ziel 5: Unter diesem Ziel verfolgt Westerkappeln eine umfassende Informations- und Kommunikationsstrategie, die einerseits zu einer effektiveren Nutzung der in Westerkappeln vorhandenen räumlichen, technischen und personellen Ressourcen beitragen und andererseits zu einer positiveren Außenwahrnehmung Westerkappeln führen soll.
- Zu Ziel 6: Mit diesem Ziel reagiert Westerkappeln auf ein im Vergleich zu anderen Kommunen erkanntes Defizit, von dessen Behebung man sich über den unmittelbaren Nutzen hinaus auch positive Effekte für das soziale Miteinander und die Attraktivität des Ortes erwartet. Dabei soll ein Angebot offener Jugendarbeit auch außerhalb von Vereinen geschaffen werden.