



LUDWIGSBURG

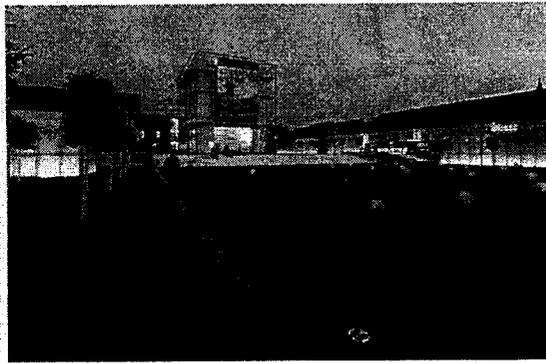
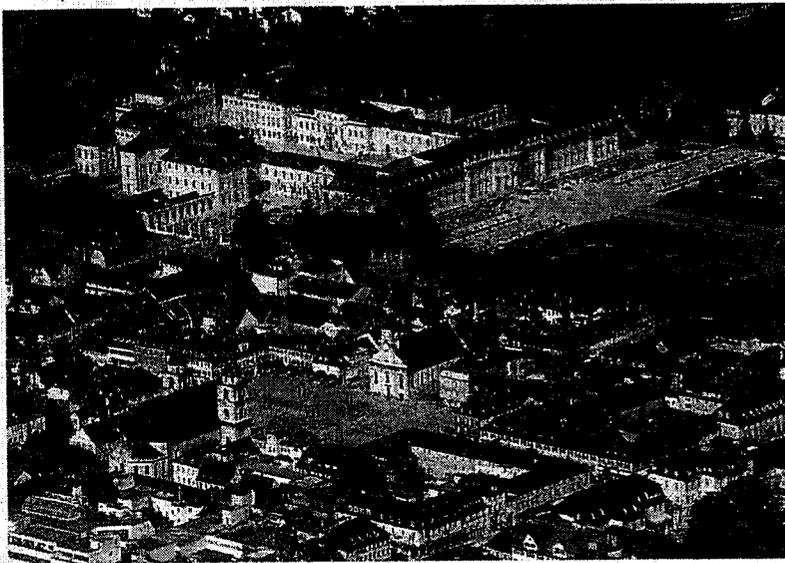
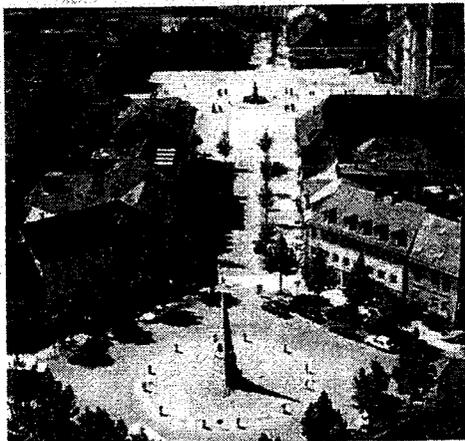
Gesamtstädtische Strategien in der Umsetzung

Wie gewinne ich Bürger für strategische kommunale Themen?

Konrad Seigfried
Erster Bürgermeister, Stadt Ludwigsburg
Difu-Fortbildung Strategien der Stadtentwicklung
08.10.2013, Berlin



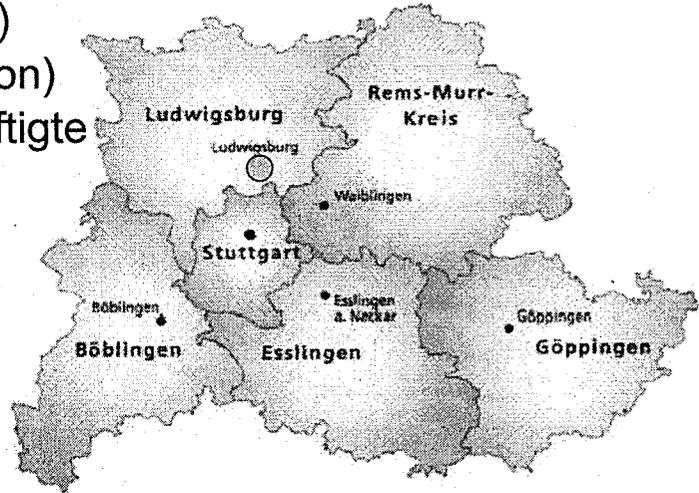
LUDWIGSBURG



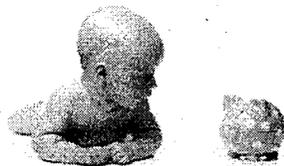


Ludwigsburg in Zahlen

- 88.000 Einwohner (Stadt)
- 2,5 Mio Einwohner (Region)
- 42.000 soz.vers. Beschäftigte
- 5 Hochschulen
- 7.500 Studierende



Aktuelle Herausforderungen



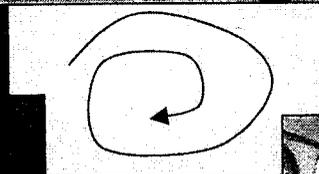
→ Nachhaltige Stadtentwicklung auf der Grundlage eines partizipativ entwickelten Zukunftsprogramms

LUDWIGSBURG

Auftaktveranstaltung



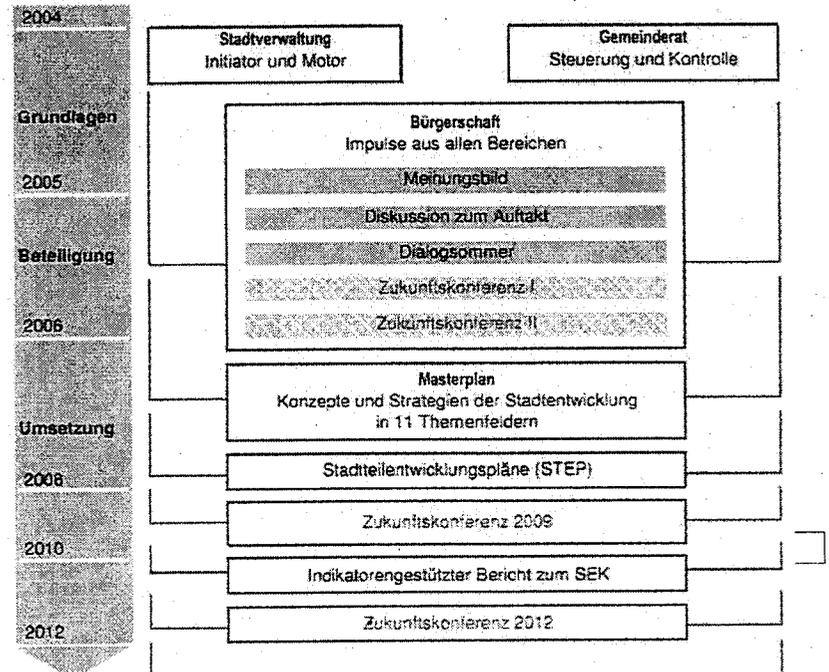
Dialogsommer



Bürger-Schulung

LUDWIGSBURG

„Chancen für Ludwigsburg“ – partizipativer Prozess



08. Oktober 2013



Masterpläne als Steuerungsinstrument für NSE

5 Lebendige Innenstadt

Strategische Ziele

Maßnahmen und Aufgaben

Arbeitsschritte

Arbeitsstand

Öffentlich Vorlagen/ Internet

Zeitziele

Federführung + Beteiligte, Abstimmungsrunde

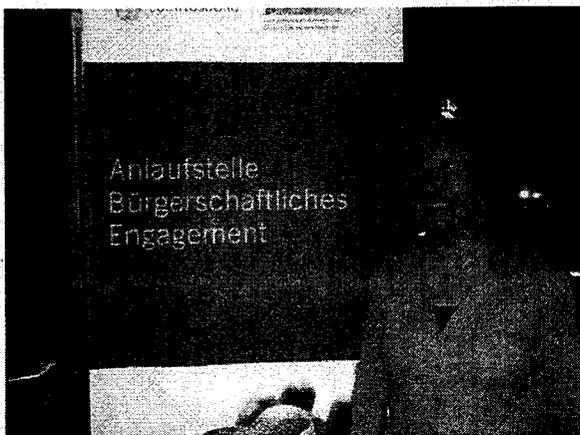
Verwaltungsintern/ Fachbereichsintern

Verknüpfung mit den Daten der Haushaltsplanung

Seite

08. Oktober 2013

Das Ehrenamt als Chance

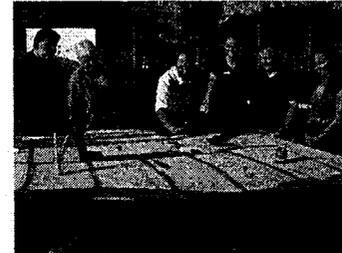
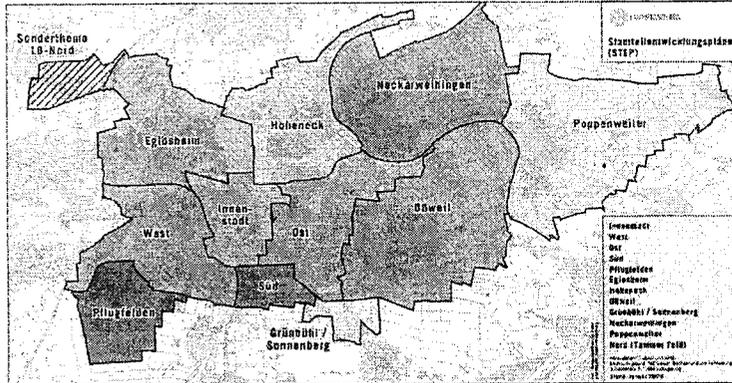




LUDWIGSBURG

Stadtteilentwicklungspläne

Prüfung der örtlichen Situation



- SEK auf der Ebene der Stadtteile konkretisieren und räumlich verorten
- vom Großen ins Kleine
- enge Abstimmung mit GR über die Art der Beteiligung

08. Oktober 2013



LUDWIGSBURG

Zukunftskonferenzen

Weiterentwicklung der strategischen Ziele



08. Oktober 2013



LUDWIGSBURG

Arbeitsgruppen ZuKo 2012

- 25 Projektideen entstanden an der Zukunftskonferenz
- 18 davon wollten nach der Zukunftskonferenz weitermachen
- 10 Projektideen sind auf MeinLB.de eingestellt



08. Oktober 2013



LUDWIGSBURG

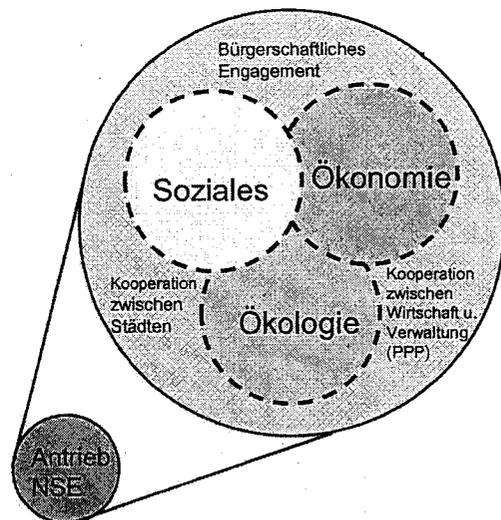
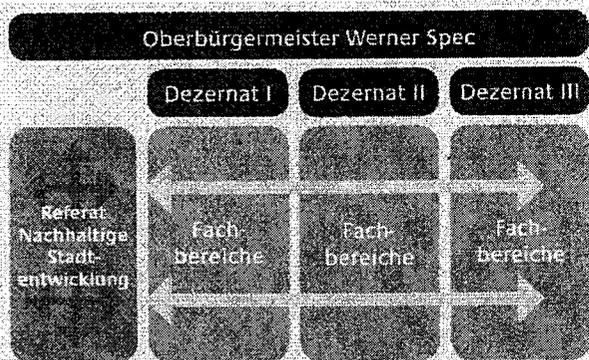


08. Oktober 2013



Referat Nachhaltige Stadtentwicklung

- Antrieb/ Weiterentwicklung NSE
- Steuerung und Koordination
- Vernetzung Ressorts



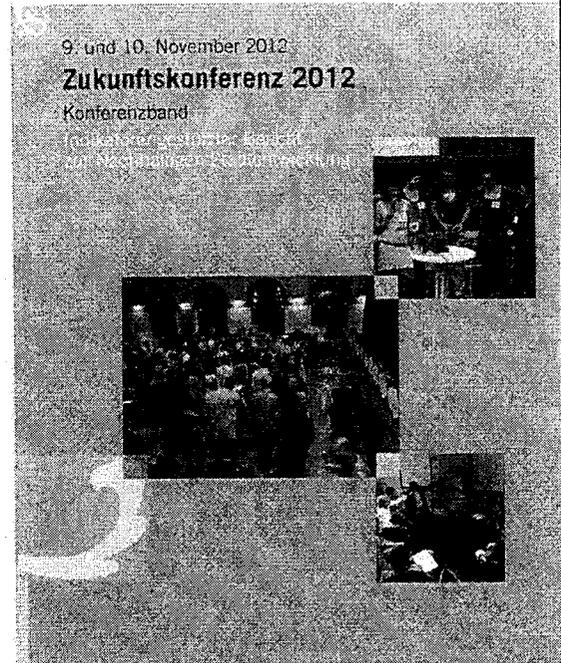
Selbstverständnis des Fachbereiches „Bürgerschaftliches Engagement“

- UnterstützerInnen, FördererInnen
- „ErmöglicherInnen“
- LobbyistInnen
- Beteiligung ist hier verankert
- „Heimat“ aller Ehrenamtlichen
- Immer am Puls der Zeit



Indikatoren

- Beschluss März 2009,
66 Indikatoren
= Indikatorenset
- Erster indikatorengestützter
Nachhaltigkeitsbericht 2012
- 2013:
Korrekturen notwendig,
Aufbau Statistikstelle zur
Steuerungsunterstützung



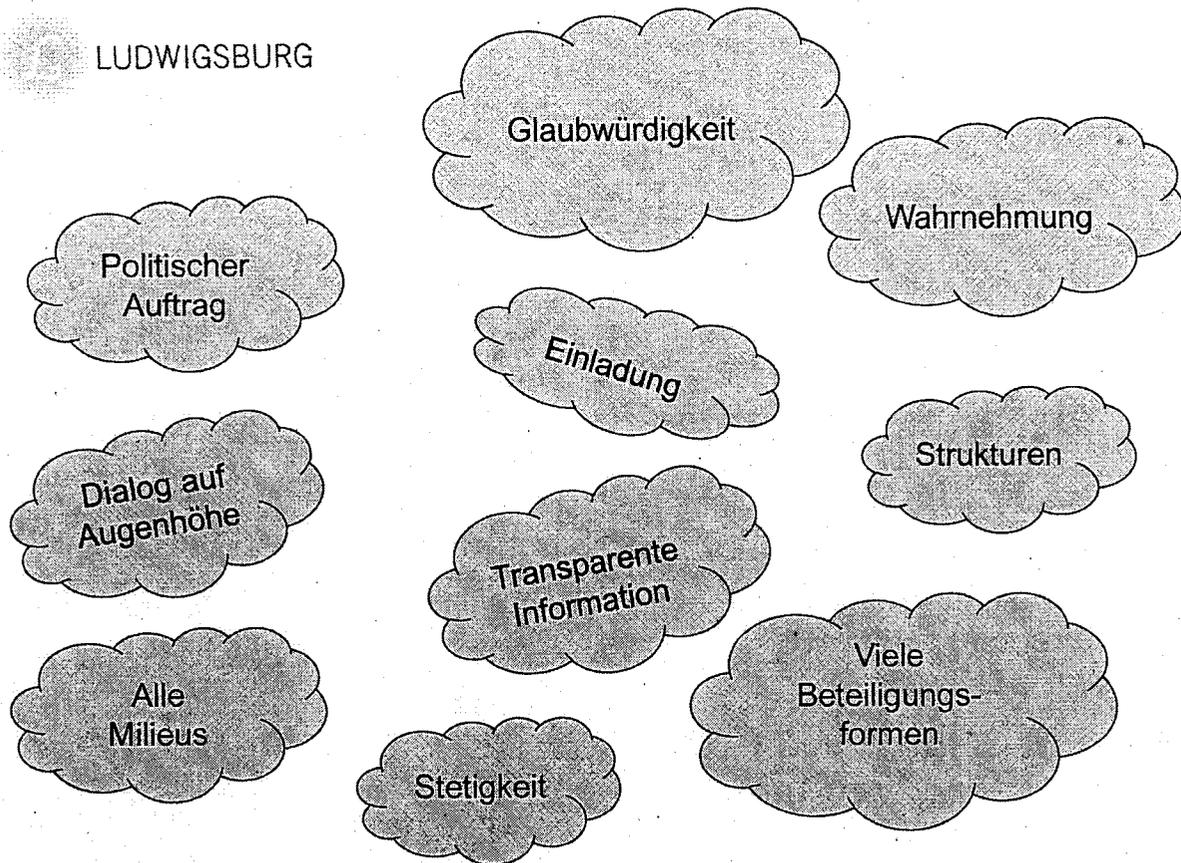
08. Oktober 2013

„Wir zetteln was an“



08. Oktober 2013

LUDWIGSBURG

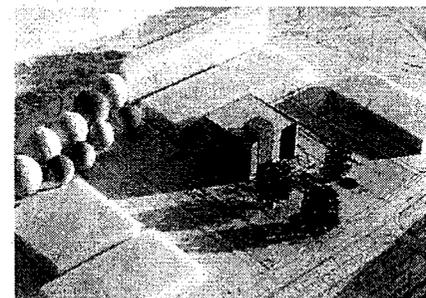
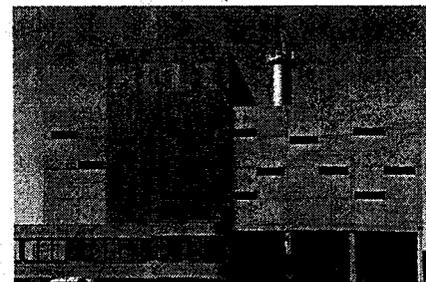


LUDWIGSBURG

Leuchtturmprojekt Holzheizkraftwerk



- Stadtwerke Ludwigsburg-Kornwestheim eröffneten das Kraftwerk 2009
- Elektrische Leistung: 2.100 kW, Wärmeleistung: 9.750 kW
- Jährlich 10 Mio. kWh Strom und ca. 48 Mio. kWh Wärme aus Biomasse
- Deckung ca. 70% des Wärmebedarfs der Fernwärmeversorgung
- ca. 18.000 t CO₂ Einsparung / Jahr



LUDWIGSBURG

Praxisbeispiel Integration



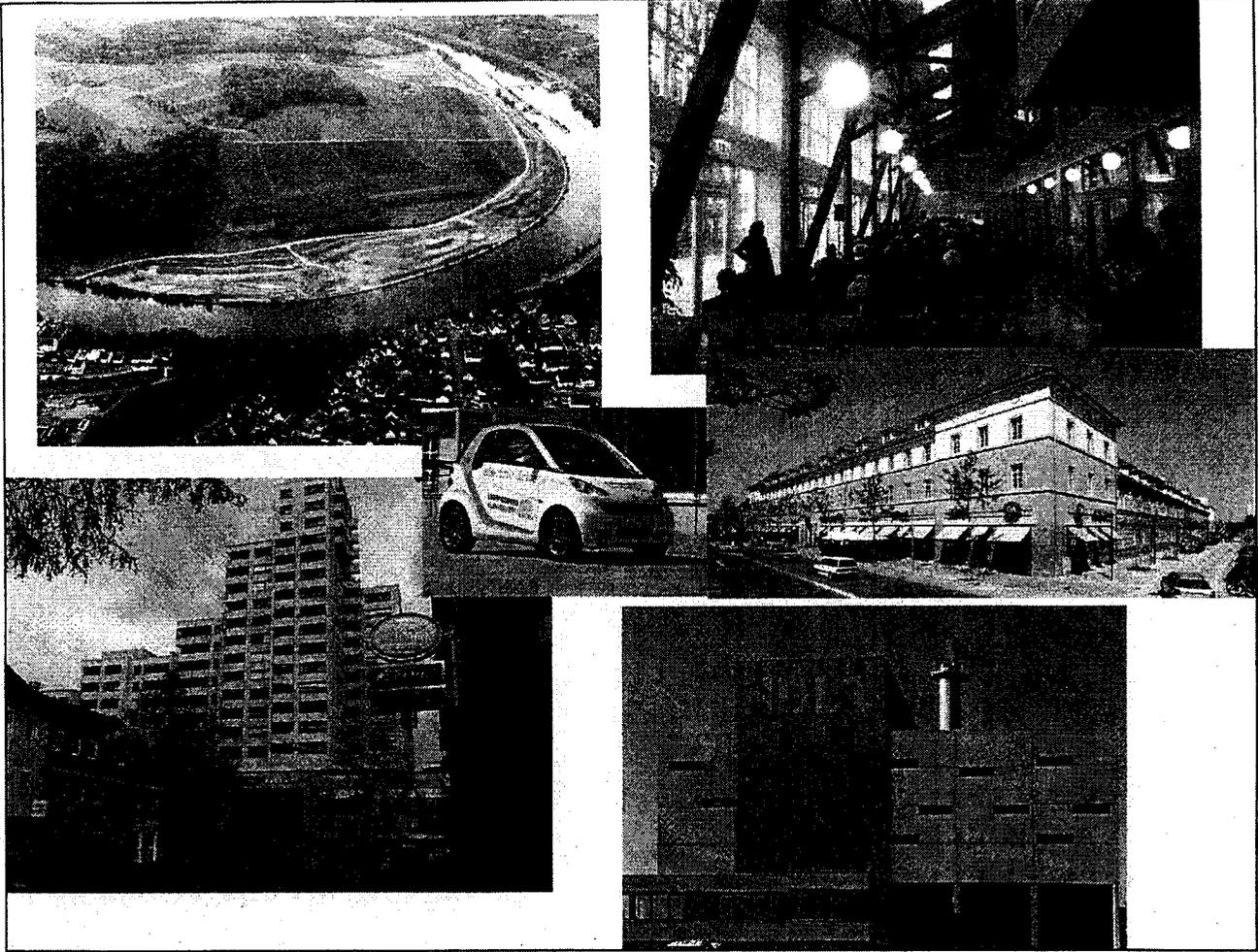
08. Oktober 2013

LUDWIGSBURG

Praxisbeispiel „Nachhaltigkeit lernen“



08. Oktober 2013



Difu-Fortbildung: Strategien der Stadtentwicklung – Neue Leitbilder und Konzepte

Gesamtstädtische Strategien in der Umsetzung. Erfahrungen im Dialog

Input aus der Sicht der Stadt Ludwigsburg: Wie gewinne ich Bürger für strategische kommunale Themen?

„Die mittelgroße Stadt Ludwigsburg ... strebt mit einem integrierten Governanceansatz eine nachhaltige Finanz- und Ressourcenplanung an. ..Bereits 2004 hat die Stadt Ludwigsburg einen umfassenden und innovativen Stadtentwicklungsprozess begonnen und mit hoher bürgerschaftlicher Beteiligung 11 Themenfelder herausgefiltert, in denen Zukunftsvisionen und strategische Ziele entwickelt wurden. Während dieses Prozesses hat sich herausgestellt, dass es einer Verstetigung dieses Veränderungs- und Steuerungsprozesses bedarf ... Daher hat die Stadt Ludwigsburg, als eine der ersten Städte, ein integriertes zyklisches Nachhaltigkeitsmanagementsystem eingerichtet, das es der Stadt ermöglicht, strategische Ziele zu entwickeln und deren Umsetzung mit Hilfe von Indikatoren zu überwachen und gegebenenfalls anzupassen“()*

Dieser 2004 etablierte Ansatz hat von Anfang an auf die unmittelbare Beteiligung von Bürgern gesetzt und hierbei eine Fülle von Erfahrungen gesammelt und den Ansatz Zug um Zug weiter entwickelt. Während die ersten Schritte noch mit einem kleinen Stab und externer Begleitung absolviert wurden, kümmert sich heute das Referat „Nachhaltige Stadtentwicklung“ und der Fachbereich „Bürgerschaftliches Engagement“ um die Begleitung und Steuerung und das Controlling. Zudem haben sich Verwaltung und Politik auf diesen Ansatz eingestellt und damit die „Produktion“ kommunaler Leistungen und Entwicklungen auf neue Füße gestellt.

Das Herzstück bilden Zukunftskonferenzen. Nach intensiver Vorbereitung wurde 2005 ein Dialogsommer gestartet, der in zwei solche Zukunftskonferenzen mündete und als Ergebnis ein Stadtentwicklungskonzept mit klar definierten Themenfeldern und strategischen Zielen hatte. An diesem Prozess haben mehr als 1000 Akteure der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft teilgenommen. Nach einem einvernehmlichen Gemeinderatsbeschluss entstanden daraus Masterpläne für die Umsetzung, die nicht nur die Ziele operationalisierten, sondern auch für die nötige Transparenz nach innen und außen sorgten. Die Umsetzung der gemeinsamen Ziele wurde somit überprüf- und messbar.

Wichtige Erfolgstreiber waren für die darauffolgenden Jahre:

- ⊗ die **unmittelbare praktische Beteiligung** von Bürgerinnen und Bürger in Umsetzung und Weiterentwicklung (von Bildungspaten bis zur Fairtrade-AG, von STEP-Begleitgruppen bis zu Vereinsberatern für Migrantenselbstorganisationen),
- ⊗ die **räumliche und fachliche Operationalisierung** in Stadtteilentwicklungspläne und Fachplanungen,
- ⊗ die konsequente **Fortsetzung der Beteiligung** in mittlerweile zwei weiteren Zukunftskonferenzen und unzähligen anderen Beteiligungsforen (anlassbezogene Beteiligung, Familiendialog, Werkstattgespräche, Stadtteilbegehungen usw.),
- ⊗ eine konsequente Öffentlichkeitsarbeit und eine außergewöhnliche **Transparenz**,
- ⊗ die Bereitstellung von personellen und finanziellen **Ressourcen** für den Prozess.

Bürgerinnen und Bürger lassen sich heute nach unseren Erfahrungen nicht nur für das sie unmittelbar betreffende Geschehen im Rahmen von Anlass bezogener Beteiligung gewin-

nen; sie interessieren sich auch für grundlegende, strategische Fragen einer gelingenden kommunalen Entwicklung ihrer Gemeinde.

Gerade in der Einladung zur Mitwirkung an strategischen Zielen für die Stadtentwicklung liegen ungeheure Chancen für eine neue oder zusätzliche Form eines Bürgersinnes oder Stadtbewusstseins. Mit der Aufforderung „Wir gestalten Stadt“ oder bei uns „**Wir zetteln was an**“(**) lassen sich heute eine breite Anzahl von Bürgerinnen und Bürgern in die Stadt(entwicklungs)politik einbeziehen. Während traditionelle Milieus und Gruppierungen erodieren, entstehen hier neue Partner, Netzwerke und Dialogformen. Es gibt längst auch strategische Themenfelder, die unmittelbar oder zu einem erheblichen Teil von Bürgerinnen und Bürger initiiert und (mit)gestaltet werden (Inklusion, Fairer Handel, Bildungsprozesse...).

Zur Ausgangsfrage „Wie gewinne ich Bürger für strategische kommunale Themen?“ lässt sich folgendes festhalten: Es braucht

- einen politischen Auftrag, eine Verständigung zwischen Verwaltung und Politik (Gemeinderat) oder auch eine Initiative aus der Zivilgesellschaft,
- eine ernst gemeinte Einladung (allgemein und persönlich bis hin zur unmittelbaren Ansprache),
- eine überzeugende Bereitschaft zum Dialog oder Trialog auf Augenhöhe,
- Transparenz und Information (Druckwerke, Online, Newsletter und soziale Medien),
- professionelle Strukturen und Methoden (Sicherstellung der Beteiligung aller Milieus, von Frauen und Männern, von jung und alt),
- unterschiedliche , angemessene Beteiligungsformen,
- erkennbare Konsequenzen (Umsetzungsschritte),
- verbindliche Vereinbarungen bzw. Umsetzungskonzepte (z.B. Masterpläne für die Gestaltung von Verwaltungs- und Politikhandeln)
- Glaubwürdigkeit der verantwortlichen Akteure
- Stetigkeit

Die Gewinnung von Bürgern für die Entwicklung strategischer Stadtentwicklungsziele bringt ein höhere Legitimität im kommunalen Handeln, eine bessere Qualität in der Entscheidung und ein Fülle von Multiplikatoren, die unsere Stadtentwicklung verstehen und erklären können. Dass es zum Beispiel möglich war, das leistungsstärkste württembergische Biomassekraftwerk ohne Bürgerproteste inmitten der Stadt zu errichten, war ein Erfolg unseres Gesamtenergiekonzeptes. Wer eine dezentrale, nachhaltige Energieversorgung will – und das war als Ziel formuliert – kommt um solche Projekte nicht herum. Oder das zentrale Ziel gerechter Bildungschancen für Kinder: es führte nicht nur zu einem außergewöhnlichen bürgerschaftlichen Engagement, sondern auch zu Praxismodellen, die bundesweit anerkannt werden und darüber hinaus zu einer deutlichen Veränderung in der Bereitstellung von Ressourcen der Stadt. Dabei darf sich die Beteiligung der Zivilgesellschaft nicht in einmaligen Aktionen erschöpfen, sondern muss auf Dauer gestellt sein.

Konrad Seigfried,
Erster Bürgermeister

*) Jury zum deutschen Nachhaltigkeitspreis 2012

**) Motto der Ludwigsburger Zukunftskonferenz 2012

Es geht ums Ganze: „Chancen für Ludwigsburg“ – das Stadtentwicklungskonzept

Werner Spec
Albert Geiger
Martin Kurt

Chancen für  Ludwigsburg

1 Zur nachhaltigen Stadtentwicklung gibt es keine Alternative

Jeder Weg zu einer integrierten und nachhaltigen Stadtentwicklung ist so individuell, wie jede Stadt ihr unverwechselbares Stadtprofil hat. Ludwigsburg mit seinen 87 000 Einwohnern hat sich im Jahr 2004 auf den Weg zu einem systematischen Politikansatz gemacht, bei dem die wesentlichen Handlungsfelder einer Stadtgesellschaft aufgelistet und gemeinsam mit Verwaltung, Gemeinderat, Fachleuten und Bürgern entwickelt werden. Das systematische Vorgehen von Stadtplanern wurde dabei auf die weiteren kommunalen Handlungsfelder wie Bildung, Integration, Arbeit und Wirtschaft, Energie, Kultur etc. ausgedehnt, zudem eine breite bürgerschaftliche Beteiligung gesichert.

Der Beitrag stellt den bisherigen Weg Ludwigsburgs zu einer nachhaltigen Stadtentwicklung vor, ebenso die Managementinstrumente, die dazu in den letzten Jahren entwickelt wurden. Auch wenn noch viele Schritte zu gehen sind und ständig dazugelernt werden muss, steht eines fest: Nachhaltige Stadtentwicklung mit bürgerschaftlicher Mitwirkung ist keine Modeerscheinung. Sie ist angesichts vielschichtiger kommunaler Aufgaben eine enorme Herausforderung für alle Beteiligten. Denn es gilt, konzeptionelle und kommunalpolitische Beratungs- und Entscheidungsprozesse zu koordinieren.

Dieser Weg bietet Chancen wie kaum ein anderer:

- Die oft viel zu starren Grenzen isolierter Fachkonzeptionen werden überwunden, die Vernetzung ganz unterschiedlicher fachlicher Programme führt dazu, weniger Ressourcen zu verbrauchen und Politik effizienter zu machen.
- Die Politikgestaltung wird transparenter, nicht nur für die Öffentlichkeit, sondern auch für die fachlich unterschiedlich ausgerichteten Mandatsträger.

• Trotz vieler Bäume sieht man immer noch den Wald: Selbst beim permanenten Wandel tagesaktueller Themen geht der Blick für das große Ganze nicht verloren.

• Der Aspekt der Nachhaltigkeit umfasst über den Fokus einer intakten Umwelt und sozialen Gesellschaft sowie einer zukunftsfähigen Wirtschaftsstruktur hinaus generationengerechte öffentliche Finanzen. Viele öffentliche Haushalte erfüllen diesen wichtigen Aspekt schon längst nicht mehr, weil Fachpolitik und Finanzpolitik nicht mit der notwendigen Konsequenz und Gesamtschau verzahnt werden. Die Machtkämpfe um fiskalische Verteilungsspielräume bzw. Konsolidierungsbeiträge müssen einer strategisch koordinierten und gemeinsam getragenen generationengerechten Finanzpolitik weichen.

• Politische Entscheidungen auf kommunaler Ebene werden tendenziell sachbezogener. Einzelentscheidungen können nun in Gesamtstrategien und Prioritäten eingeordnet werden.

• Die intensive Beteiligung erschließt vorhandenen Ideenreichtum in der Bürgerschaft. Bürgerinnen und Bürger lernen, Zusammenhänge besser zu verstehen, identifizieren sich stärker mit „ihrer“ Stadt, engagieren sich in einer kaum für möglich gehaltenen Bandbreite und beteiligen sich durch ihr Engagement an den Anstrengungen für generationengerechte Haushalte.

• Die nachhaltige Stadtentwicklung deckt sich mit den Zielen der Konferenz von Rio de Janeiro im Jahr 1992. Die in vielen Städten seither entstandenen Initiativen und Entwicklungen werden integraler Bestandteil der nachhaltigen Stadtentwicklung mit intensiver bürgerschaftlicher Mitwirkung.

• Die im Rahmen der deutschen EU-Ratspräsidentschaft eingebrachte „Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt“ ist angesichts der Komplexität heutiger und künftiger Herausforderungen ein entscheidender Impuls für die nachhaltige

Werner Spec
Oberbürgermeister
Albert Geiger
Martin Kurt
Stadt Ludwigsburg
Wilhelmstraße 11
71638 Ludwigsburg
E-Mail: u.dressler@
ludwigsburg.de

Stadtentwicklung. Aus nachvollziehbaren Gründen werden Strategien zur nachhaltigen Stadtentwicklung Voraussetzung für den Zugang zu kommunalen EU- und teilweise zu staatlichen Förderprogrammen.

- Aus der Logik horizontal vernetzter Politik auf lokaler Ebene ergibt sich, dass eine solche Vernetzung auch auf den regionalen und staatlichen Ebenen stattfinden muss.
- Aus derselben Logik ergibt sich zudem, dass es keine Alternative gibt zu einer besseren vertikalen Vernetzung der Politikebenen, von der kommunalen über die staatliche Ebene bis hin zur EU. Gerade darin besteht angesichts der derzeitigen Finanzkrise und der drohenden Staatsbankrotte innerhalb der EU, aber auch der teilweise schon handlungsunfähigen Kommunen eine große Chance und Verantwortung.

Der Weg, den Ludwigsburg bislang geht, war nur möglich, weil die notwendigen organisatorischen Maßnahmen für eine Steuerung des Prozesses von innen heraus geschaffen wurden. Die externe Unterstützung war lediglich flankierend. Gleichzeitig verfügt die Stadt über Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich auf dankenswerte Weise mit diesem Prozess identifizieren, ihn mitprägen und mittragen. Zu den Erfolgsfaktoren zählt zudem, dass die Dezernenten einschließlich des Oberbürgermeisters hinter dem Prozess stehen, diesen im Bewusstsein der Vorbildrolle „leben“.

2 Vom Dialogsommer 2005 zur Zukunftskonferenz 2009

„Wenn die Welt komplexer wird, müssen mehrere Köpfe denken.“

Für eine Kommune ist es heute mehr denn je wichtig, Antworten auf die entscheidenden Fragen der Zukunft zu finden. Beispielhaft seien genannt:

Wie gestalten wir gemeinsam die Zukunft unserer Stadt in einer Zeit, in der die Eigenverantwortung der Gesellschaft und jedes Einzelnen immer größer wird?

Welche Beiträge können wir im lokalen Umfeld für sichere, zukunftsweisende Arbeitsplätze leisten?

Wie wollen wir das Wohnen und Zusammenleben gestalten, in einer Zeit des demografischen Wandels sowie der gesellschaftspolitisch veränderten und kulturell plural geprägten Gesellschaft?

Wie verbessern wir Bildung und Betreuung, ohne künftige Generationen finanziell über Gebühr zu belasten?

Wie organisieren wir eine sichere und bezahlbare Energieversorgung durch zunehmende Energiesparmaßnahmen und mehr regenerative Energien?

Um diese und andere wichtige Fragen ging es bei der Erarbeitung des Stadtentwick-

FRAGEN AN DIE ZUKUNFT



Chancen für Ludwigsburg



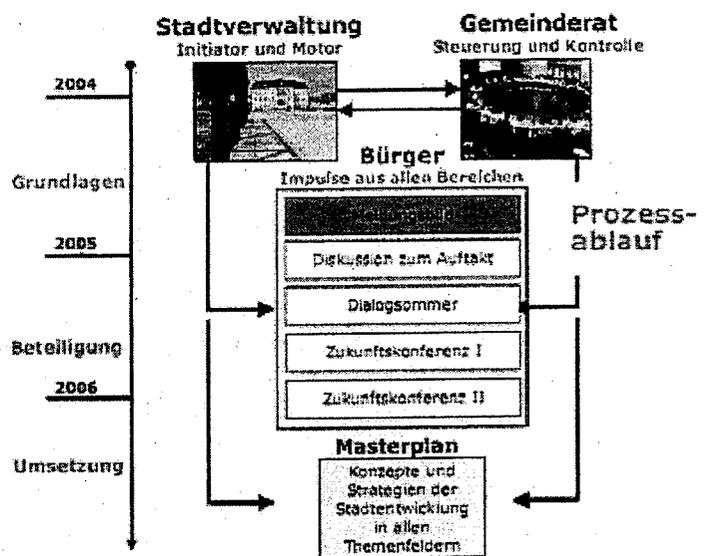
Chancen für Ludwigsburg

lungskonzepts (SEK) „Chancen für Ludwigsburg“. Bis zum heutigen Tag wird dieser Prozess gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern durchgeführt.

Dieser begann 2004 mit formaler Zustimmung des Gemeinderats nach durchaus kontroverser Beratung. Das Gremium hatte zunächst befürchtet, der künftige politische Handlungsspielraum könnte eingeengt werden, durch eine intensive Bürgerbeteiligung eine Art „Nebenparlament“ entstehen. Der Gemeinderat wurde jedoch intensiv in die Gestaltung des Prozesses einbezogen und damit dieser Vorbehalt ausgeräumt.

Bereits in der Ideenphase des Projekts Ende 2003 stand fest, dass die wichtigen sozialen, wirtschaftlichen und räumlichen Entwicklungsprozesse ressortübergreifend koordiniert werden müssen. Ein Vorbereitungsteam und eine Klausur der Führungskräfte stellten intern organisatorisch und inhaltlich die Weichen. Außerdem wurde eine vom Oberbürgermeister gelenkte Geschäftsstelle eingerichtet, die mit zwei Mitarbeitern (einem Stadtplaner und einem Verwaltungsfachmann) besetzt war. Sie koordinierte die Arbeit des Gemeinderats, der Stadtverwaltung, der Expertengremien sowie der Bürgerschaft für den Masterplan und war verantwortlich für den erfolgreichen Verlauf des Prozesses. Bei der von spürbarer Aufbruchstimmung geprägten Klausurtagung des Gemeinderats im Herbst 2004 wurde in Workshops herausgearbeitet, welche Themen aus Sicht der Politik vertieft werden sollten. Nachdem die Grundlagen feststanden, gab der Gemeinderat am 16. Dezember 2004 grünes Licht für die bürgerschaftliche Beteiligung. Diese Mitwirkung bestand aus mehreren Bausteinen, auf die im Folgenden eingegangen wird: Meinungsbild, Auftaktveranstaltung, Dialogsommer und Zukunftskonferenz, jeweils ergänzt um eine intensive Öffentlichkeitsarbeit der Verwaltung.

Die Berichterstattung in den Medien und viele persönliche Kontakte haben von Beginn an gezeigt, dass ein bürgerschaftliches Interesse nicht nur an Information, sondern auch an Beteiligung besteht. Transparenz und Öffentlichkeit gehörten daher zu zentralen Leitlinien der täglichen Arbeit der Geschäftsstelle.



Der Prozessablauf

Die Beteiligungsphase begann mit einem Meinungsbild aus der Bürgerschaft. Von Februar bis April 2005 wurden im Rahmen einer Umfeldanalyse rund 80 leitfadengestützte Interviews mit Vertretern aus allen gesellschaftlichen Bereichen geführt. So wurden Informationen eingeholt, es entstand ein Stimmungsbild über das Stadtgeschehen, die Schlüsselpersonen wurden auf den Prozess vorbereitet und zur Mitarbeit motiviert. Damit leisteten die Interviews und die daraus resultierenden Erkenntnisse einen wichtigen Beitrag für den Prozess „Chancen für Ludwigsburg“.

Die Befragten waren sehr auskunftsfreudig und kooperativ. Sie nahmen das Stadtgeschehen sehr sorgfältig wahr, was sich am hohen Reflexionsgrad und großen Detailwissen zeigte. Der Gesamteindruck ist, dass die Ludwigsburger Bürgerschaft in hohem Maße mit ihrem Wohnort zufrieden ist und sich stark mit ihrer Stadt identifiziert. Ludwigsburg wird eine hohe Lebensqualität bescheinigt. Charmant, liebenswert, weltoffen und lebenswert sind einige der Adjektive, mit denen die Stadt beschrieben wird. Auch kritische Stimmen und Aspekte flossen in das Meinungsbild ein: Im Handeln von Stadtverwaltung und Stadtpolitik wurden Licht und Schatten gesehen. Das Problem der Bundesstraße 27, die die Stadt „spaltet“, wurde mehrfach angesprochen und spielte auch im weiteren Verlauf der Interviews immer wieder eine Rolle. Im Gesamtüberblick waren die negativen Stimmen gegenüber den positiven Äußerungen allerdings in der

Minderheit. Gemeinderat und Medien nahmen diese Ergebnisse mit großem Interesse auf.

Auftaktveranstaltung

Die Bürgerschaft folgte mit reger Beteiligung der Einladung zur öffentlichen Auftaktveranstaltung im Mai 2005, dem zweiten Baustein der Beteiligungsphase. Die Talkrunde auf dem Podium sowie mehr als 200 Bürgerinnen und Bürger diskutierten in der historischen Musikhalle zu den Themen „Wirtschaft, Kultur und Wohnen“. Eingeladen waren die in der Umfeldanalyse befragten Schlüsselpersonen sowie alle Bürgerinnen und Bürger der Stadt.

Dabei war es wichtig, über Ziele, Akteure und Ablauf des Stadtentwicklungskonzepts zu informieren und bei den Bürgerinnen und Bürgern für eine aktive Teilnahme zu werben. Gleichzeitig wurde verdeutlicht, dass als Ergebnis keine Wunschliste entstehen soll, die dem Gemeinderat zur Abstimmung vorgelegt wird. Vielmehr geht es darum, mit der Bürgerschaft ein gemeinsames Bild der Zukunft zu entwickeln und dabei auch Prioritäten zu setzen. Dabei müssen alle Handlungsfelder einbezogen werden. Darüber hinaus ging es immer wieder um die Frage, wie unter dem Aspekt eines generationengerechten Haushalts die Bürger mehr Verantwortung übernehmen können und wie durch Eigeninitiative eine – zumindest teilweise – Entlastung des städtischen Haushalts erreicht werden kann.

Die von einer renommierten Publizistin moderierte Podiumsdiskussion setzte prägende Impulse. Ihre Gesprächspartner auf der Couch waren bekannte Ludwigsburger Größen aus den Bereichen Wirtschaft, Kultur und Wohnen. Zum Abschluss der spannenden Diskussion mit reger Beteiligung schrieb das Publikum auf die „Postkarte aus der Zukunft“, wie es seine Stadt im Jahr 2020 erleben möchte. Aus der Auswertung dieser Aktion ergaben sich viele Impulse für den weiteren Prozess.

Dialogsommer

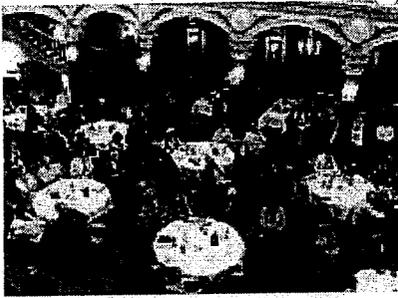
Die Auftaktveranstaltung läutete eine neue Phase der Bürgerbeteiligung im Stadtentwicklungskonzept ein, den Dialogsommer 2005. Bürger konnten sich zu einzelnen Themen und Projekten direkt informieren und einbringen. Dabei erhielt die Stadtver-

waltung wertvolle Anregungen, die in die einzelnen Projekte und das Stadtentwicklungskonzept einfließen. Ein Spaziergang in einem Stadtteil machte den Anfang, dort informierten sich Bürger über ein neues Sanierungsgebiet. Es folgten beispielsweise Veranstaltungen zum Zusammenleben in der Stadt, zu Kultur, Mobilität, Grün in der Stadt und zu Netzwerken für Bildung. Ein besonderes Element des Dialogsommers war die vom Kinderbüro und der Jugendförderung organisierte Kinder- und Jugendkonferenz im September 2005. Unter dem Motto „Misch mit!“ wurden junge Leute zwischen 9 und 18 Jahren aufgefordert, sich bei der Entwicklung von Chancen für Ludwigsburg konstruktiv einzubringen.

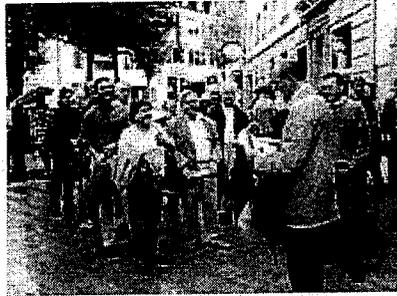
Zu den herausragenden Veranstaltungen gehörte beispielsweise der 1. Ludwigsburger Wirtschaftstag. Probleme des Einzelhandels, Fragen zur Bildungspolitik, die Rolle der Banken und die Entwicklung im produzierenden Gewerbe standen auf der Tagesordnung. Zahlreiche und namhafte Repräsentanten aus allen Bereichen waren der Einladung gefolgt. Gerade in diesem intensiven Dialog liegt auch eine Stärke des Stadtentwicklungskonzepts, das wirtschaftliche Fragen nicht isoliert betrachtet, sondern mit wichtigen Bereichen vernetzt – so wie es sich auch in der Lebenswirklichkeit der Bürger und Unternehmen darstellt.

Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz im September 2005 bildete das Herzstück der öffentlichen Beteiligung. Visionen, Ziele und Projektideen für die kommenden zehn bis 20 Jahre wurden entwickelt. In dieser „Stadtklausur“ blickten 128 Personen aus allen Bereichen des Stadtlebens über den Tellerrand der Tagesaktualität hinaus. Einzigartig am Ludwigsburger Stadtentwicklungskonzept ist die umfangreiche und neuartige Bürgerbeteiligung: Die Bürgerschaft stellte mit 96 Personen den höchsten Anteil an der Zukunftskonferenz, zu der Stadtverwaltung und Gemeinderat jeweils 16 Vertreter entsandt hatten. An zwei Tagen arbeiteten die repräsentativ zusammengesetzten Teilnehmer in wechselnden Gesprächskreisen. Darunter befanden sich beispielsweise Arbeiter, Unternehmer, Selbstständige und Vereinsvertreter ebenso wie Schüler, Mütter, Alleinerziehende, Familienväter oder Rentner. Die Altersspanne der Teilnehmer reichte von 15 bis 77 Jahren.



Auftaktveranstaltung 2004



Dialogsommer (Innenstadt)



Zukunftskonferenz I (2005)

In der Zukunftskonferenz wurden mit dem Ziel, Visionen und Leitsätze zu finden, folgende Themen bearbeitet:

- Attraktives Wohnen
- Bildung und Betreuung
- Energieversorgung
- Grün in der Stadt
- Kulturelles Leben
- Lebendige Innenstadt
- Mobilität
- Vielfältiges Sportangebot
- Vitale Stadtteile
- Wirtschaft und Arbeit
- Zusammenleben von Generationen und Nationen.

In wechselnden Gruppen diskutierten die Teilnehmenden konstruktiv, offen und auch kontrovers. In den Runden zeigte sich der besondere Geist der Zukunftskonferenz: Menschen aus verschiedenen Bereichen, die bisher nichts miteinander zu tun hatten, bringen nun ihre Fähigkeiten, Erfahrungen und ihr Engagement zusammen. Dadurch werden viele Gesellschaftsbereiche vernetzt. Hierarchien gab es in der Zukunftskonferenz nicht. Alle Teilnehmer verfügten über gleiche Rechte.

Im Frühjahr 2006 führte der zweite Teil der Zukunftskonferenz die bisherigen Beiträge zu Leitprojekten und Maßnahmen zusammen. Netzwerke für die Umsetzung wurden gebildet. Die gesellschaftliche Basis des Stadtentwicklungskonzepts soll sicherstellen, dass es zu ausgewogenen Ergebnissen kommt, die von der Bürgerschaft getragen werden. Dabei geht es aber weder um den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ noch um „Wunschlisten“, die an der Realität scheitern.

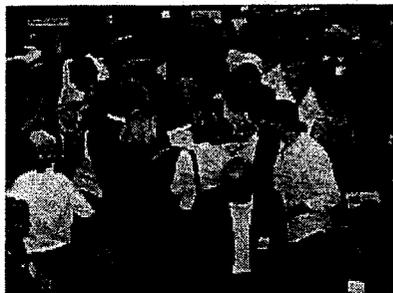
Am 28. Juni 2006 hat der Gemeinderat mit überwältigender Mehrheit die mit bürgerschaftlicher Beteiligung erarbeiteten Leitsätze und strategischen Ziele für die Stadtentwicklung in den oben genannten elf Themenfeldern beschlossen. Die Leitsätze beschreiben ein Bild, eine Vision der Stadt bezogen auf die kommunalpolitisch bedeutsamen Themen. Die strategischen Ziele sollen helfen, die Vision zu verwirklichen. Ein Masterplan zu jedem Themenfeld bildet konkrete Handlungsvorschläge ab.

Die im Rahmen des Prozesses zum Stadtentwicklungskonzept neu entstandene Form des Dialogs in der Stadt, die bürgerschaftlichen Projektgruppen und das in der Stadt gelebte ehrenamtliche Engagement sind wertvolle Elemente des Systems „Stadt“. Sie müssen gepflegt und ausgebaut werden, wie durch die weitere Zukunftskonferenz im Herbst 2009.

Die stetige Überprüfung der strategischen Ziele und der Arbeitsergebnisse

Während sich die ersten beiden Zukunftskonferenzen hauptsächlich um den Aufbau des Stadtentwicklungskonzepts (SEK) gekümmert haben, war eines der Ziele der dritten Zukunftskonferenz 2009 das Nachprüfen, wo die Arbeit an diesem Konzept steht. Zum ersten Mal konnte für die Zeit zwischen dem Grundsatzbeschluss 2006 und 2009 eine Arbeitsbilanz (Rückblick, Bestandsaufnahme, Blick in die Zukunft) gezogen werden. Eine Überprüfung des Prozesses an vorgegebenen Zielen (Evaluierung) ist für eine stete Aktualität des SEK unabdingbar. Es ist kein statisches Ergebnis, das einmal zusammengefasst in einer Broschüre in den Schrank gestellt wird, sondern ein Prozess, der auf aktuelle Rahmenbedingungen reagiert. Das Stadtentwicklungskonzept ist auch keine „Schön-Wetter-Veranstaltung“, die bei Konflikten oder Schwierig-

Zukunftskonferenz III vom 18. und 19. September 2009 (12 Themenschwerpunkte)



Die Themensprecher werben um Mitglieder für ihre Arbeitsgruppe



Arbeitsgruppe „Mitsprache der Jugend“



Intensive Diskussionen in der Kaffeepause

keiten stoppt, sondern soll im Gegenteil ein Instrument sein, das immer die aktuellen Rahmenbedingungen einbezieht und sich gerade in Krisenzeiten bewähren muss und kann. Weiterer Schwerpunkt der Konferenz war deshalb das Ziel, wichtige Impulse für die Weiterentwicklung des SEK zu gewinnen.

Folgerichtig stand diese dritte Zukunftskonferenz unter dem Titel „Bilanz und Weiterarbeit am SEK“. Hier stellte die Stadtverwaltung einerseits eine Bilanz über die Arbeit am SEK mit seinen Themenfeldern vor, andererseits wurden Projektergebnisse von den Bürgerarbeitsgruppen selbst präsentiert. Die Konferenzteilnehmer konnten sich einen Überblick über die Entwicklungen in den Themenfeldern zwischen 2006 und 2009 verschaffen und gleichzeitig ihre Anmerkungen und Kommentare direkt an den Präsentationswänden hinterlassen.

Die Zukunftskonferenz diente nicht nur zur Reflexion und Bewertung der bisherigen Arbeit. Es zeigte sich vielmehr, dass es Handlungsfelder gibt, die vertieft betrachtet werden müssen. Infolgedessen setzen sich die Teilnehmer auch mit den möglichen Beteiligungsformen auseinander, um an den Themen effektiv und zielgerichtet weiterarbeiten zu können. So soll das Thema „Älter werden in Ludwigsburg“ verstärkt in den Vordergrund rücken. Unter dem Eindruck der Wirtschaftskrise stellt sich zudem die Frage, wie eine nachhaltige Stadtentwicklung den Blickwinkel zukünftiger Generationen in heutiges Handeln einbezieht. Wer hebt den Finger, wenn heute trotz aller Umsicht auf Kosten zukünftiger Generationen gehandelt wird? Wie kann eine Abwägung erfolgen? Die Erkenntnis, dass unterlassene Investitionen und notwendige Sanierungen das wirtschaftliche Ergebnis verbessern, aber andere Lasten in der Zukunft auslösen können, hat die Dis-

kussion vertieft. Parallel dazu wurde der Dialog zu „Generationengerechter Haushalt“ begonnen. Die Dialogbereitschaft der Bürger zu diesen neuen Themen ist hoch. Es wurde auch deutlich, dass die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen bei einer Folgekonferenz eine höhere Aufmerksamkeit genießen muss. Ebenso müssen die knapp 7 000 Studenten, die an Ludwigsburger Fachhochschulen eingeschrieben sind, stärker angesprochen und einbezogen werden.

Die Ergebnisse der Zukunftskonferenz 2009 werden aufgearbeitet und fließen in die Weiterentwicklung der Masterpläne ein. Sobald der Gemeinderat dies durch Grundsatzbeschluss bestätigt hat, bilden die fortgeschriebenen Masterpläne die gemeinsame Grundlage für das Verwaltungshandeln.

Neben der inhaltlichen Beurteilung der dritten Zukunftskonferenz lässt sich auch zur Beteiligung der Bürger ein positives Zwischenfazit ziehen. Sie war ein großer Gewinn, weil bei der Auswahl der Akteure mit Sorgfalt darauf geachtet wurde, Vertreter aus allen Lebensbereichen und aus den verschiedenen Altersstufen zu erreichen.

Entscheidende Erfolgsfaktoren für eine gelungene Bürgerbeteiligung waren dabei stets:

- Der Gemeinderat hat Einblick in den Prozess zur Auswahl beteiligter Bürgerinnen und Bürger. So hat beispielsweise ein Auswahlgremium aus Vertretern des Gemeinderates, der Bürgerschaft und der Stadtverwaltung die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Zukunftskonferenzen bestimmt.
- Der Gemeinderat hat Teilnahmerecht bei den Veranstaltungen.
- Der Gemeinderat hat nach Prüfung der Vorschläge aus den Bürgerarbeitsgruppen

**Gemeinsam
die Zukunft
unserer Stadt
gestalten**

Vorwort des Oberbürgermeisters	4
Vorwort des Gemeinderats	5
SEK – Rückblick	6-7
Leitsätze und Ziele	
Altes und Neues	8
Kulturelles Leben	9
Wasser Stadtteil	10-11
Wirtschaft & Arbeit	12
Industrie- und Gewerbegebiet	13
Altenheim	14-15
Zusammenleben von Generationen & Nationen	16
Städte der Stadt	17
Wohnung & Behausung	18
Kultur- und Sportanlagen	19
Empfehlungen	20
Erfolgskennwert	21-26

Leitsätze

Der Art- und Umland von Ludwig- und Betriebsangehörigen ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Dies erfolgt zu Gunsten- und bedarfsorientiert. Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen wird unabhängig von Geschlecht, Nationalität, sozialer Herkunft und individueller Voraussetzungen ermöglicht, ihre Persönlichkeit zu entwickeln, an der Gesellschaft teilzuhaben und eine Beschäftigungsmöglichkeit zu erlangen.

Strategische Ziele

1. Die **Erziehungs- und Bildungskompetenz** der Eltern wird gestärkt. Es werden Weiterbildungs- und Fortbildungsmöglichkeiten geschaffen und gefördert.
2. In Schulen und Fortbildungseinrichtungen werden **übergeordnete Projekte** in Bereichen wie Theater, Musik, Sport, Kunst oder Leselust gefördert und angeboten.
3. **Spezialisierte Bildungs- und Weiterbildungsangebote** werden geschaffen und der lokalen Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Eltern werden dabei unterstützt.
4. **Kindes- und Jugendbildung** werden individualisiert und professionell. Soziale Kompetenzen werden durch Aktivitäten gefördert.
5. Die **Schule ist ein attraktives Lebensziel** für Kinder und Jugendliche.
6. Die **Förderung von Chancengleichheit** verknüpft mit Geschlecht, Nationalität, soziale Herkunft, Einkommen und Bildung und ermöglicht den Kindern und Jugendlichen ein erfolgreiches Leben.
7. **Bildungs- und Weiterbildungsangebote** sind ein **individuelles Profil** werden gefördert. Die **Spezialförderung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen** erfolgt individuell. Insbesondere in der **Muttersprache** und in der **Deutschen**.
8. Bei der **Schulung und Weiterbildung** von Lehrern und Erziehern sind die **Berufsweg** und **berufliche** Ziele zu berücksichtigen.

Flyer zum Grundsatzbeschluss 2006 (Ausschnitt)

immer das „letzte Wort“ durch seine Beratung, Abwägung und Beschlussfassung.

- Die Bürger werden ernst genommen, wissen aber auch, dass es keine „Weihnachtswunschlisten“ geben darf.
- Die Bürger werden während der Prozesse aktuell informiert und sehen, dass alle Vorschläge konstruktiv geprüft werden.
- Die Bürger erhalten eine Rückmeldung über die Ergebnisse der Beschlussfassung des Gemeinderates. Sie sollen erkennen, dass sie vertrauen können.

Ebenso wichtig und wertvoll wie der Austausch zwischen Verwaltung und Bürgern ist eine enge Kooperation zwischen Verwaltung und Experten. Sei es einzelfallbezogen oder im Rahmen von Gesamtkonzepten – das Wissen von Fachleuten aus der Verwaltung und von externen Büros ist und bleibt unverzichtbar. Dies geht selbstverständlich über Grundlagenforschung oder Überprüfung des Prozesses an vorgegebenen Zielen (Evaluierung) weit hinaus. Die Stadt Ludwigsburg geht ihre Fachplanungen stets aktiv und strategisch an. Eine „breite“ Herangehensweise in den Fachplanungen

sorgt dafür, dass ein Fachthema aus allen relevanten Blickwinkeln betrachtet wird. Als Beispiel sei der Gesamtverkehrsplan genannt, in dem die Perspektiven sämtlicher Mobilitätsarten dargestellt sind.

Noch deutlicher wird der integrierte Ansatz beim Thema Kommunale Wohnungspolitik. Es ist unbestritten, dass die Verhinderung sozialer Ausgrenzung bzw. die Schaffung ausgewogener Sozialstrukturen eng mit dem Wohnangebot und dem Wohnumfeld zusammenhängen. Selbst Bildungschancen und Integrationsbemühungen in einem Stadtquartier lassen sich oftmals auf das dortige Wohnangebot und -umfeld zurückführen. In Ludwigsburg zeigt sich beispielhaft, wie eine städtebauliche und soziale „Steuerung“ durch aktive städtische Grundstückspolitik, vor allem aber auch durch eine starke kommunale Wohnungsbau-gesellschaft erfolgen kann. Sei es bei gemeinsamen strategischen Richtungsentscheidungen der jeweiligen Gremien oder, auf Sachbearbeiterebene, in fachübergreifenden Projektgruppen in Soziale-Stadt-Gebieten. Eine kommunale Wohnungsbau-gesellschaft kann maßgeblich dazu beitragen, wichtige Impulse für die Stadt-

und Quartiersentwicklung zu setzen. Eine in Ludwigsburg kurzzeitig aufgeflamnte Debatte um eine (Teil-)Privatisierung der städtischen Wohnungsbau GmbH war vor diesem Hintergrund schnell vom Tisch. Ohne die Erkenntnisse aus dem Prozess zum Stadtentwicklungskonzept wäre die kommunalpolitische Grundsatzdiskussion weniger sachbezogen und mit einem für die Stadt langfristig schädlichen Ergebnis geführt worden.

3 Das Stadtentwicklungskonzept braucht ein neues Management

Die Stadtentwicklung in Ludwigsburg wird als „lernender“ Prozess verstanden. Um diesen kontinuierlich am Laufen zu halten, bedarf es eines Managementsystems für die Verwaltung. Nur auf diese Weise ist sichergestellt, dass die Leitsätze und strategischen Ziele verfolgt, fortgeschrieben und wenn nötig modifiziert werden. Hierzu wurde im Rahmen des europäischen Programms „Managing Urban Europe“ (MUE) ein Managementzyklus entwickelt. Dieser Kreislauf sichert den kontinuierlichen Prozess und sollte sich alle zwei bis vier Jahre einmal drehen.

Der regelmäßig wiederkehrende Managementzyklus umfasst fünf Schritte:

(1) Bestandsaufnahme: Prüfung der örtlichen Situation, zum Beispiel durch Vor-Ort-Begehungen in den Stadtteilen, Gespräche mit der Bürgerschaft, Fachleuten usw.

(2) Zieldefinition: Weiterentwicklung der strategischen Ziele, zum Beispiel zuletzt durch die dritte Zukunftskonferenz

(3) Politischer Beschluss/ Gemeinderatsbeschluss: Beschluss der Leitsätze und Ziele in den 11 Themenfeldern

(4) Masterplan: Umsetzung durch SEK-Masterpläne

(5) Berichterstattung: zum Beispiel indikatorengestützter Bericht zum SEK (Nachhaltigkeitsbericht), in dem der Grad der Zielerreichung und Abweichungen im positiven wie auch negativen Sinn sichtbar und dokumentiert werden.

Die *Bestandsaufnahme* durch die Verwaltung dient der Analyse der aktuellen örtlichen Situation und dem „Sammeln“ von Informationen, Anregungen, Bewertungen und Ideen, beispielsweise bei Stadtteilspaziergängen, thematischen Workshops oder durch interne Rückkopplungen mit den Fachbereichen.

Anhand der Bestandsaufnahme gilt es, die bisherigen strategischen Ziele zu prüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln, das heißt eine neue *Zieldefinition* (Weiterentwicklung der strategischen Ziele) festzulegen. So kristallisierte sich beispielsweise während der dritten Zukunftskonferenz heraus, dass den Themen „Älter werden“ und „Generationengerechter Haushalt“ künftig eine größere Bedeutung beigemessen werden muss. Dies gilt es in den Leitsätzen und Zielen des SEK zu dokumentieren.

Die Leitsätze und Ziele werden schließlich vom Gemeinderat in einem *Gemeinderatsbeschluss* (Beschluss der Leitsätze und Ziele in den elf Themenfeldern) festgehalten. Dadurch erfährt das städtische Handeln auch die wichtige politische Rückendeckung.

Konkretisiert und mit Maßnahmen gefüllt werden die Ziele in den *Masterplänen* (Umsetzung durch SEK-Masterpläne). Der Gesamtmasterplan besteht aus elf Teil-Masterplänen zu den einzelnen Themenfeldern. Hier werden die unterschiedlichen Themen und Maßnahmen gebündelt. Überlegungen der Umsetzung, Erfolgsfaktoren, Indikatoren, eine strukturierte Konzeption (Wer macht was bis wann?) und die zu erreichenden Ziele spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. So soll gewährleistet werden, dass bei der Stadtentwicklung die visionären Ziele nicht im Alltäglichen versanden. Auf dieser



Grundlage kann die Arbeit innerhalb der Verwaltung mit konkreten Zielvereinbarungen und einem konsequenten Controlling optimiert werden. Über die Verbindung zur Haushalts- und Finanzplanung entsteht darüber hinaus ein neuartiges und transparentes Steuerungsinstrument. Damit wird es auch möglich sein, alle Projekte in ihrem Arbeitsstand, ihren finanziellen Auswirkungen und ihrer Bedeutung für die strategischen Ziele der Stadtentwicklung abzubilden. Im Übrigen wird künftig im Rahmen der Haushaltsplanberatungen verstärkt das Augenmerk darauf zu richten sein, inwieweit die haushaltsrelevanten Maßnahmen dazu dienen, Ziele aus dem Stadtentwicklungskonzept umzusetzen. Haushaltsplanung und Stadtentwicklungsplanung werden so miteinander verknüpft. Aktuell haben in Ludwigsburg die Beschlüsse zur Haushaltskonsolidierung auch zu einer Fortschreibung der Masterpläne geführt.

Für die städtischen Finanzen wurden im Sinne der Generationengerechtigkeit Ziele mit Indikatoren fixiert, die teilweise deutlich über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehen. Dies hat dazu geführt, dass in den steuerlich ertragsstarken Jahren

2007 und 2008 die Konsolidierungsanstrengungen nicht reduziert, sondern strukturell weiter ausgebaut wurden. Dieses Vorgehen hat einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, dass die Stadt schon mit einigen Vorkehrungen auf die dramatischen Auswirkungen der Immobilien- und Wirtschaftskrise reagieren konnte.

Beispiel: Masterplan „Lebendige Innenstadt“

Die Maßnahmen und Projekte in den Masterplänen erstrecken sich nicht allein auf den verwaltungsinternen Bereich, sondern beziehen alle Stadtakteure ein, die zur Umsetzung der strategischen Ziele beitragen können. Ein Beispiel dafür ist der Masterplan für das Themenfeld „Lebendige Innenstadt“. Das Thema ist hier die Innenstadtentwicklung. In diesem Masterplan sind alle Maßnahmen geordnet und gebündelt, die zusammen mit Innenstadtakteuren wie dem Verein der Einzelhändler (LUIS), der Innenstadtbeauftragten, dem Bund der Selbstständigen (BdS), den Kulturschaffenden, Gastronomen, Handwerkern, der Industrie- und Handelskammer (IHK), der Verwaltung und der Politik entwickelt worden sind.

5 Lebendige Innenstadt

Stand Juni 2009

Themenfeld im Rahmen des Stadtentwicklungskonzepts Ludwigsburg

Leitsatz

Die Innenstadt verbindet eine barocke Atmosphäre mit dem modernen, lebendigen Puls unserer Zeit. Die Bedürfnisse aller Bevölkerungsgruppen nach differenzierten Angeboten zum Einkaufen, Wohnen, Arbeiten und Verweilen, um Kultur und Historie zu erleben sowie Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, sind erfüllt.

5 Masterplan „Lebendige Innenstadt“
Praxisverantwortlich: Frank Stalvert (FA, Ref. NSE)

№	Maßnahmen / Aufgaben	Proj. Arbeitsbeginn	Str. Ziel	Bezug MA	Verantwortung	Beauftragte	Bezug / Kontakte zu anderen Zielen / Maßnahmen
<p>Die Akteure in der Innenstadt verfolgen gemeinsamen strategische Strategien, werden ihre Anstrengungen und Aktivitäten koordinieren. Sie stimmen sich in Arbeitsgruppen und Gremien regelmäßig ab und unterstützen sich gegenseitig.</p>							
5.1.1	Fachkommissionen	1	Ein Kooperationsgremium zwischen dem Verein der Einzelhändler (LUIS) und der Stadt Ludwigsburg wird eingerichtet. Das Gremium soll die Förderung der Einzelhändler (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) unterstützen. Die Förderung der Einzelhändler (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) sind die Hauptziele der Maßnahme.	1	Kooperativ	Frau Heuser (H), Herr Stalvert (FA, NSE)	Bezug auf Ziel 5.1.1
5.1.2	Öffnungszeiten	1	Für die Fachkommissionen (LUIS) und die Stadt Ludwigsburg wird ein Kooperationsgremium eingerichtet. Das Gremium soll die Förderung der Einzelhändler (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) unterstützen. Die Förderung der Einzelhändler (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) sind die Hauptziele der Maßnahme.	1	Kooperativ	Frau Heuser (H)	Bezug auf Ziel 5.1.1
5.1.3	Umfeld der Einzelhändler in der Innenstadt	2	Die Förderung der Einzelhändler (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) sind die Hauptziele der Maßnahme. Die Förderung der Einzelhändler (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) sind die Hauptziele der Maßnahme.	1	Kooperativ	Frau Heuser (H)	Bezug auf Ziel 5.1.1
5.1.4	Einbindung der Einzelhändler in die Stadtentwicklung	1	Die Förderung der Einzelhändler (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) sind die Hauptziele der Maßnahme. Die Förderung der Einzelhändler (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) sind die Hauptziele der Maßnahme.	1	Kooperativ	Frau Heuser (H)	Bezug auf Ziel 5.1.1
5.1.5	Einbindung der Einzelhändler in die Stadtentwicklung	1	Die Förderung der Einzelhändler (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) sind die Hauptziele der Maßnahme. Die Förderung der Einzelhändler (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) sind die Hauptziele der Maßnahme.	1	Kooperativ	Herr Stalvert (FA, NSE)	Bezug auf Ziel 5.1.1
<p>Das Themenfeld wird aktiv gestaltet. Die Stadt Ludwigsburg wird die Förderung der Einzelhändler (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) unterstützen. Die Förderung der Einzelhändler (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) sind die Hauptziele der Maßnahme.</p>							
5.2	Förderung	1	Die Förderung der Einzelhändler (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) sind die Hauptziele der Maßnahme. Die Förderung der Einzelhändler (LUIS) und die Förderung der Innenstadtentwicklung (LUIS) sind die Hauptziele der Maßnahme.	1	Kooperativ	Herr Stalvert (FA, NSE)	Bezug auf Ziel 5.1.1

Beispielseite aus dem Masterplan „Lebendige Innenstadt“

Leitsatz

Die Innenstadt verbindet eine barocke Atmosphäre mit dem modernen, lebendigen Puls unserer Zeit. Die Bedürfnisse aller Bevölkerungsgruppen nach differenzierten Angeboten zum Einkaufen, Wohnen, Arbeiten und Verweilen, um Kultur und Historie zu (er-)leben sowie Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, sind erfüllt.

Strategische Ziele

1. Die Akteure in der Innenstadt verfolgen gemeinsam entwickelte Strategien, bündeln ihre Anstrengungen und agieren vernetzt. Sie stimmen sich in Arbeitskreisen und über ein **gestaltendes Citymanagement** untereinander ab.
2. Die Innenstadt wird aktiv gestaltet. Sie verfügt über eine hohe Aufenthaltsqualität, die sich in Ruhe- und Bewegungsräumen, Sicherheit und Sauberkeit zeigt. Das **harmonische Zusammenspiel von Tradition und Moderne** schafft eine besondere Atmosphäre und Möglichkeiten für alle Generationen.
3. In der Innenstadt gibt es **qualitätsvollen Wohnraum** für unterschiedliche Zielgruppen und Generationen.
4. Ein **attraktiver Mix von Einzelhandel und Dienstleistung** in der Innenstadt erfüllt die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden.
5. **Feste, Aktionen und Gastronomie** beleben die Innenstadt zu den Ladenöffnungszeiten und außerhalb.
6. **Sanierungsdefizite sind beseitigt**. Attraktiver gestaltet werden Gebäude, die nicht Ludwigsburgs städtebaulichen Qualitätsniveaus entsprechen.
7. Die charakteristische Barock-Struktur ist durch eine **angemessene Architektur- und Freiraumgestaltung** konsequent weiterentwickelt. Nicht anpassungsfähige Strukturen werden in ihrer Wirkung auf das Stadtbild gemildert. Passagen und Durchgänge machen es leichter und angenehmer, sich in der Innenstadt zu bewegen.



Ludwigsburg

13

Leitsatz und strategische Ziele zum Themenfeld „Lebendige Innenstadt“

Der Masterplanverantwortliche ist der Wirtschaftsförderer. Er ist maßgeblich verantwortlich für die Organisation des verwaltungsinternen Arbeitskreises Wirtschaftsförderung und auch des Beirats „Offensive Innenstadt“, einem gemeinderätlichen Gremium mit sachkundigen Bürgern (Innenstadtakteuren).

Berichterstattung und Überprüfung des Prozesses (Indikatoren)

Indikatoren gestützte Erfolgskontrollen sind unverzichtbar, wenn die formulierten Ziele nicht wohlklingende Absichtserklärungen bleiben sollen. Vereinbarte Maßstäbe geben zuverlässig Auskunft, ob gesetzte Ziele erreicht werden und der eingeschlagene Weg noch stimmt. Quantitative und qualitative Erfolgskontrollen erweisen sich als elementarer Bestandteil einer erfolgreichen und nachhaltigen Stadtentwicklung. Außerdem ist gerade bei knappen öffentlichen Haushalten eine konsequente Erfolgskontrolle für einen haushälterischen Umgang mit Ressourcen unentbehrlich.

Dies bedeutet, dass innerhalb der Themenfelder des Stadtentwicklungskonzepts – bezogen auf die strategischen Ziele – eine Beschränkung auf wenige Indikatoren sinnvoll und notwendig ist. Unter dieser Ebene, in den konkreten einzelnen Konzeptionen, wird es jedoch über eine klare Zielvereinbarung und differenzierte operative Ziele und Messgrößen hinaus weitere Möglichkeiten der Steuerung und Erfolgskontrolle geben. Ein Indikatorenset für die Felder kommunalen Handelns, bestehend aus 66 Indikatoren, wurde Anfang 2009 gemeinsam mit dem Gemeinderat festgelegt. Nach der ersten Datenerhebung werden diesem die Ergebnisse vorgelegt und Zielmarken bestimmt, anhand derer die Überprüfung des Prozesses an vorgegebenen Zielen (Evaluierung) erfolgen kann. Damit ist es möglich, sowohl im Vergleich mit anderen Städten als auch über Zeitreihen Entwicklungen in der Stadt rechtzeitig zu erkennen, die Wirksamkeit von getroffenen Maßnahmen zu überprüfen und somit zielorientierter zu steuern.

Stadtteilentwicklungsplan (STEP) – Verortung der SEK-Ziele

Viele Maßnahmen aus den Masterplänen sollen gesamtstädtisch angegangen werden (zum Beispiel Integrationsprojekte). Allerdings hat jeder Stadtteil seine eigenen Potenziale, Problemfelder oder Schwerpunkte. Die strategischen Ziele des Stadtentwicklungskonzepts werden deshalb über Stadtteilentwicklungspläne (STEP) visualisiert und konkretisiert. Dabei werden die Themenfelder des SEK nochmals für den jeweiligen Stadtteil beleuchtet, ortsbezogene Vorschläge erarbeitet und in einem Text- und einem Planteil niedergelegt. Damit gewährleisten die STEP, die schrittweise für alle elf Stadtteile Ludwigsburgs eingeführt werden, die dauerhafte Umsetzung des Stadtentwicklungskonzepts vor Ort.

2007 hat Ludwigsburg mit der Aufstellung von vier Stadtteilentwicklungsplänen begonnen. Ein STEP legt die Grundlagen für die weitere Entwicklung des jeweiligen Stadtteils, schlägt konkrete Maßnahmen vor und sorgt für Transparenz im Dialog mit dem Gemeinderat, mit der Bürgerschaft und innerhalb der Stadtverwaltung. Er ist ein auf Dauer angelegtes Instrument.

Administration im Wandel: das Referat Nachhaltige Stadtentwicklung steuert den Prozess

Der Managementkreislauf muss gelebt und der Motor Verwaltung, der den nachhaltigen Entwicklungsprozess steuert, „getunt“ werden. Um die komplexen Aufgaben aus den derzeitigen und künftigen Herausforderungen zeitlich und inhaltlich gut zu strukturieren und auch effizient zu bearbeiten, ist eine leistungsfähige, hocheffiziente und motivierte Verwaltungsmannschaft unabdingbar. Dies gilt insbesondere unter den Bedingungen der Haushaltskonsolidierung, bei denen ein sparsamer Umgang mit den Finanzen oberste Priorität hat. Wichtig ist, dass die Verwaltung auf einen stetigen Wandel und gesellschaftliche Veränderungen eingestellt ist und Anforderungen daraus zeitnah aufnimmt. Begleitend zur Aufstellung des SEK erfolgte daher ein erster Umbau der Verwaltung, der sich an den Zukunftsaufgaben orientierte. Gezielt wurde zur Unterstützung der Beteiligungsprozesse der Fachbereich Bürgerschaftliches Engagement geschaffen, in dem all die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammengezogen

Stadtteilentwicklungspläne

- **Strategische Ziele des SEK auf Stadtteilebene konkretisieren und sichtbar machen**
- **Bürgerbeteiligung stellt die Zielgenauigkeit und den Abgleich mit den Bedürfnissen vor Ort sicher**
- **Momentaufnahme, dynamischer Prozess, stetige Überprüfung und Weiterentwicklung**



Der Stadtteilentwicklungsplan (Textteil und Planteil), Deckblatt

wurden, die bisher schon an der Nahtstelle zwischen Verwaltung und Bürgerschaft gearbeitet hatten.

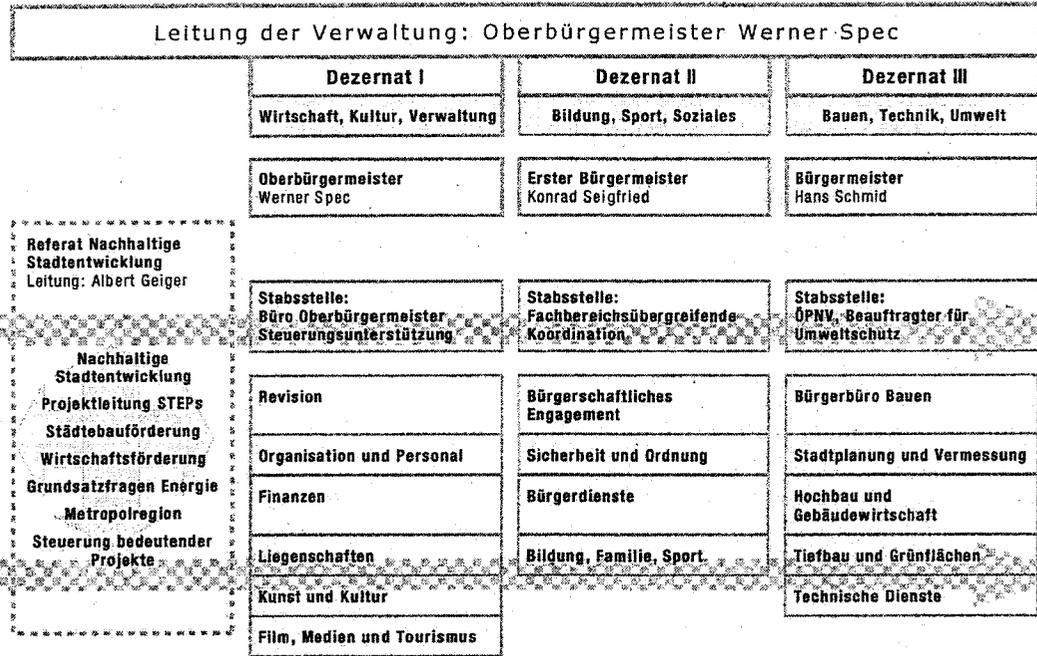
Die Einrichtung des Referats Nachhaltige Stadtentwicklung zum 1. Dezember 2008, das als Querschnittseinheit direkt dem Oberbürgermeister zugeordnet ist und quer in alle drei Dezernate einwirkt, ist eine konsequente Weiterentwicklung des Verwaltungsumbaus. Die gewachsenen Aufgaben der nachhaltigen Stadtentwicklung werden hier gebündelt, prozessorientiert bearbeitet sowie mit allen Bereichen des Verwaltungshandelns vernetzt. Diese neue Steuerungseinheit ist sozusagen der Antrieb der Verwaltung, um die Themen der Nachhaltigkeit zu steuern und voranzubringen.

Das Referat ist eine Steuerungseinheit mit Querschnittsfunktion und Vernetzung zu den jeweiligen Fachbereichen. Hierfür wurde die für den Aufbauprozess des Stadtentwicklungskonzepts eingerichtete Geschäftsstelle zu einem dem Oberbürgermeister zugeordneten Querschnittsreferat weiterentwickelt. Dort sind nun – insgesamt stellenneutral – relevante Aufgabenbereiche aus verschiedenen Dezernaten zusammengeführt.

Das Referat gliedert sich in die drei Bereiche „Wirtschaftsförderung“, „Integrierte Stadtentwicklung“ sowie „Europa und Energie“. Auch innerhalb des Referats wird die Vernetzung gelebt, da es interdisziplinäre Teamzusammensetzungen gibt.

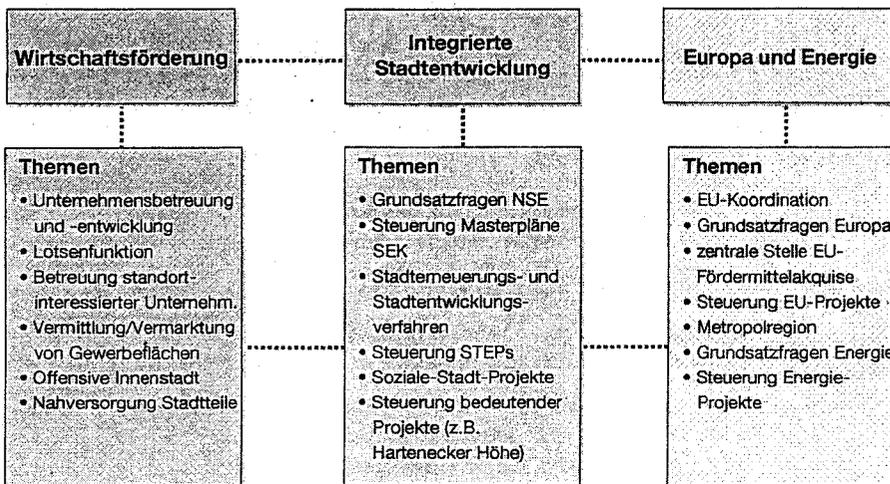
Eines der zentralen Ziele des Referats ist die Vernetzung der Themenfelder des SEK. Deswegen ist eine seiner Kernaufgaben die Steuerung der Masterpläne des SEK. Sie liegt in der Verantwortung des Bereichs Integrierte Stadtentwicklung.

Weiterentwicklung Verwaltungsorganisation



Verwaltungsgliederung: Klassische Linienstruktur in den Dezernaten, vorgeschaltet das Referat Nachhaltige Stadtentwicklung als themenvernetzendes Querschnittsreferat

Aufgaben im Referat



4 Ein neuer Ansatz für die Herausforderungen der Zukunft – vorläufiges Fazit

Wie bereits eingangs dargestellt, setzt sich eine nachhaltige integrierte Stadtentwicklung sehr individuell mit den Stärken und Schwächen, den Herausforderungen und Chancen einer Kommune auseinander. Allerdings gibt es bei vielen Herausforderungen große Gemeinsamkeiten, wie beispielsweise im Klimaschutz und Energiebereich oder auf dem Feld des demographischen Wandels. Der Satz „Global denken – lokal handeln“ gilt sowohl im ökologischen als auch im ökonomischen und sozialen Kontext.

Viele der großen Herausforderungen unserer Zeit können nur gemeistert werden, wenn in den Kommunen vor Ort die richtigen Weichenstellungen und Vernetzungen erfolgen. Dafür ist Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen auf nationaler, aber auch europäischer Ebene sinnvoll. Die konstruktive Zusammenarbeit zwischen den kommunalen und staatlichen Ebenen muss durch eine bessere vertikale Vernetzung ausgebaut werden.

Innerhalb der Kommunalverwaltungen muss integrierte Stadtentwicklung als Querschnittsaufgabe organisiert und gesteuert werden, dies gilt sowohl für die Phasen der Konzeption, der bürgerlichen Mitwirkung als auch der kommunalpolitischen Entscheidungen und administrativen Umsetzung.

Gesetzliche Regulierungen, die Fiskalpolitik und Förderprogramme auf den staatlichen Ebenen müssen im Sinne nachhaltiger Stadtentwicklung und generationengerechter Finanzen kompatibler gestaltet werden. Dafür bedarf es einer entsprechenden Koordination zwischen Fach- und Finanzministerien, aber auch auf parlamentarischer Ebene.

Mit der dramatischen Zuspitzung der öffentlichen Finanzen infolge der Immobilien- und Wirtschaftskrise ist dem Aspekt der generationengerechten Finanzen höchste Bedeutung zuzumessen. Städte müssen mit ihren Stadtgesellschaften massiv umsteuern. Allein wird es aber sowohl den meisten Städten als auch den staatlichen Ebenen nicht gelingen, generationengerechte Haushalte herzustellen. Es sind strukturelle Fragen zu diskutieren, die auf eine Entlastung sowohl der kommunalen als auch der staatlichen Ebene abzielen. Erhebliche Einsparpotenziale liegen im Ausbau der interkommunalen Zusammenarbeit.

Vor allem aber kann nach den bisherigen Erfahrungen festgehalten werden, dass über integrierte Stadtentwicklung mit begrenzten Ressourcen ein Höchstmaß an Wirksamkeit von Kommunalpolitik erreicht werden kann – oder aber, dass zentrale Aufgaben trotz geringerer finanzieller Ressourcen mit gleicher Wirksamkeit erreicht werden können.

Nachhaltige integrierte Stadtentwicklung setzt Veränderungen in Aufbau- und Ablauforganisation voraus. Notwendig sind ein zentrales Managementsystem sowie die Messung der Zielerreichung über Indikatoren und Kennzahlen und bei Bedarf ein Nachsteuern in Politik und Administration.

Auf die vielfach noch unbeantwortete Frage, wie wir die Krise nicht nur bewältigen, sondern gestärkt aus ihr herauskommen können, lautet die Antwort: indem man auf der Grundlage der Leipzig Charta aktiv und pragmatisch den Weg zu einer integrierten nachhaltigen Stadtentwicklung einschließlich generationengerechter Finanzen beschreitet und Kommunen, Staat und Gesellschaft eng vernetzt zusammenarbeiten.