

„In Führung gehen!“

10 Jahre Nachhaltige Stadtentwicklung in Ludwigsburg



Inhalt

1	Nachhaltigkeit als Überlebensbedingung der Menschheit: Die Post-2015-Agenda der Vereinten Nationen Horst Köhler	3
2	Der Ludwigsburger Weg – Wir stellen der Zukunft keine Rechnung Werner Spec	7
3	Alle Macht dem Volk? Oder dem Gemeinderat? Klaus Herrmann / Markus Gericke / Margit Liepins / Reinhard Weiss	13
4	Rathaus im Wandel Albert Geiger	17
4.1	Der Ludwigsburger Weg Karl Giebeler	23
5	Umparken. Umsatteln. Umdenken. Michael Ilk	25
6	Nachhaltige Planstadt Ludwigsburg Prof. Dr. Detlef Kurth	29
6	Nachhaltigkeit – ohne geht es nicht! Martin Kurt	35
7	„Außenvorlassen“ reicht nicht! Dr. Thomas Kuder	37
8	Integration, Inklusion, Diversity „Die Menschen, nicht die Häuser machen eine Stadt“ Konrad Seigfried	42
9	Das große Ganze – mehr als die Summe von einzelnen Teilen Marlehn Thieme	46
10	Wir sind nicht allein – Nachhaltige Stadtentwicklung im internationalen Austausch Stefan Kuhn / Holger Robrecht	50
11	Wider den Etikettenschwindel Michael Ohnewald	53
12	„Planstadt Ludwigsburg“. Eine nachhaltige Stadtgründung? Dr. Alke Hollwedel	55
13	Ludwigsburg in zehn Jahren – Das erwarten wir als junge Generation! Valentia Vecera / Anna Quaranta / Gülcan Gedik / Sayen Sahin / Eda Karaağaçlı / Görkem Deniz	59
13	Ludwigsburg in zehn Jahren – Das erwarten und leisten ältere Mitbürger! Eberhard Daferner	61
14	Nachhaltigkeit ist Unternehmensstrategie Bodo Skaletz	63
14	Nachhaltigkeit ist Unternehmensstrategie Andreas Veit	66
15	Die Autoren	70

Vorwort

Dass der vhw mit der Herausgabe der Schriftenreihe Nummer 5 eine Dokumentation von zehn Jahren Nachhaltiger Stadtentwicklung in Ludwigsburg vorlegt, ist kein Zufall. Von Beginn an war die Stadt Ludwigsburg im Städtenetzwerk des vhw für bürgerorientierte integrierte Stadtentwicklung aktiv und dabei immer eine Art „Vorreiter“, was die Umsetzung der Ziele für mehr lokale Demokratie angeht. Das Thema Stadtentwicklung wird hier schon lange groß geschrieben und als die Sache aller Bürger angesehen, nicht nur von Politik und Verwaltung. So verwundert es auch nicht, dass die Stadt mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2014 ausgezeichnet wurde.

Beeindruckend sind in Ludwigsburg der lange Atem und die Konsequenz, mit der der „normale Politikbetrieb“ und die „Bürgerbeteiligungsprozesse“ miteinander verknüpft wurden. Stadtentwicklung wird in Ludwigsburg mit den Bürgern gemacht – in Einzelprojekten wie in strategischen Prozessen. Mit dem Erreichten wächst die Glaubwürdigkeit des Ansatzes und damit wieder die Beteiligung. So bringt Ludwigsburg seine Stadtent-

wicklung voran und stärkt das Vertrauen in die demokratischen Strukturen.

Für den vhw ist Ludwigsburg ein Beleg dafür, dass – ausgehend vom politischen Willen – Bürgerbeteiligung ein höheres Beteiligungsniveau erreichen kann. Dazu hat die Stadt nicht nur die entsprechenden Themen wie Innenstadtentwicklung, Stadtsanierung, Entwicklungsperspektiven West oder Stadtentwicklungskonzepte aufgerufen, sondern auch einen Strauß an Methoden angeboten: von Zukunftskonferenzen über Wettbewerbe bis hin zu Milieugesprächen. Und ganz wichtig: Es wurden darüber hinaus auch die entsprechenden Strukturen und Zuständigkeiten in der Verwaltung geschaffen, eine m. E. unabdingbare Voraussetzung für eine Verstetigung des bürgerorientierten Ansatzes.

Viel Freude beim Lesen wünscht Ihnen

Prof. Dr. Jürgen Aring

Vorstand vhw e. V.

10 Jahre Nachhaltige Stadtentwicklung in Ludwigsburg



1 Nachhaltigkeit als Überlebensbedingung der Menschheit: Die Post-2015-Agenda der Vereinten Nationen

Horst Köhler, Bundespräsident a. D.

Rede beim Deutschen Nachhaltigkeitstag, Düsseldorf, 28. November 2014

Es gibt Aufgaben, die sind gerade deshalb so schwer, weil sie auf den ersten Blick sehr einfach erscheinen. Auf einem Deutschen Nachhaltigkeitstag vor einem Publikum von Nachhaltigkeitspraktikern zum Thema Nachhaltigkeit zu sprechen, das scheint mir eine solche Aufgabe zu sein: einfach deshalb, weil ich mich wohl schon sehr anstrengen müsste, um von Ihnen mit Tomaten und faulen Eiern beworfen zu werden. Und schwer deshalb, weil es die Redner-Ehre natürlich verlangt, nicht einfach nur bequem im Mainstream mitzuschwimmen, ganz gemäß dem bekannten Zweifel des eitlen Oscar Wilde: „*Whenever people agree with me*

I always feel I must be wrong.“ Und diese Gefahr ist beim Thema Nachhaltigkeit ja durchaus gegeben: Das Wort ist längst in aller Munde, es gibt wohl kaum einen Politiker mehr, der grundsätzlich gegen Nachhaltigkeit wäre, und auch die Wortschmiede der Werbewirtschaft lässt an Geschmeidigkeit im Umgang mit dem Begriff der Nachhaltigkeit nicht missen. Nun wäre es ein bisschen billig, sich allein darüber schon zu beklagen, denn natürlich ist es ein Anlass zur Freude, wenn der Gedanke der Nachhaltigkeit in der Mitte von Wirtschaft und Gesellschaft angekommen ist. Aber den Vorwurf der Beliebigkeit muss sich der Nachhaltigkeitsbegriff schon zu Herzen nehmen, und sei es nur, um es sich nicht allzu eilig bequem und gemütlich zu machen. Nachhaltigkeit bedeutet zuallererst Veränderung; und einer Veränderung, mit der alle einverstanden sind, die keine Widerstände hervorruft, sollte man nicht so recht über den Weg trauen...

Wenn es um Nachhaltigkeit geht, wäre also mein erstes Petikum: Her mit den Konflikten, und auf den Tisch mit den Widersprüchen, denn nur in der ehrlichen Auseinandersetzung mit den verschiedenen Interessen können wir Lösungen finden, die mehr sind als Sprachkosmetik, sondern die echten Wandel bewirken.

Mit diesem Dreiklang der Veränderung, der Interessen und der Nachhaltigkeit geht die internationale Gemeinschaft auf ein Jahr 2015 zu, das ganz entscheidend sein wird (entschuldigen Sie das Pathos!) für die Zukunft der Menschheit; ein Jahr, in dem die Weichen gestellt werden könnten für eine neue Menschheitsära ohne extreme Armut und Umweltzerstörung; ein Jahr, welches

der Idee der Nachhaltigkeit einen ganz großen Schub geben könnte. Ich spreche von den globalen Entwicklungszielen, der sogenannten Post-2015-Agenda, welche die Vereinten Nationen im nächsten Jahr verabschieden möchte. Das hört sich bürokratisch an (und ist es auch ein bisschen), und dennoch sehe ich in diesem Prozess eine große Chance. Deshalb freue mich, heute darüber berichten zu können.

Ich möchte, apropos Widersprüche, mit der Gegenüberstellung einiger Zahlen beginnen.

- Auf der einen Seite: Damit der Nahrungsbedarf der wachsenden Weltbevölkerung gedeckt werden kann, muss die globale Nahrungsmittelproduktion bis 2050 um bis zu 70 Prozent gesteigert werden.

Auf der anderen Seite: Pro Jahr gehen etwa 13 Millionen Hektar Waldfläche verloren, v. a. weil sie in landwirtschaftliche Nutzflächen umgewandelt werden. Diese Art der Umwandlung der Ökosysteme verschlechtert die globale Ökobilanz massiv.

- Auf der einen Seite: Drei Milliarden Menschen weltweit haben immer noch keinen Zugang zu einer Grundversorgung mit Energie.

Auf der anderen Seite: Die weltweite Energieversorgung beruht heute noch zu über 80 Prozent auf umwelt- und klimaschädlichen fossilen Energieträgern.

- Auf der einen Seite: 1,2 Milliarden Menschen leben in extremer Armut und haben nur einen Anteil von einem Prozent am Konsum aller Güter und Dienstleistungen.

Auf der anderen Seite: Wenn die Begrenzung der Erderwärmung auf zwei Grad Celsius gelingen soll, dürfen bis 2050 nur noch etwa 750 Milliarden Tonnen CO₂ aus fossilen Quellen in die Atmosphäre gelangen. Dieses globale CO₂-Budget wäre schon in 25 Jahren aufgebraucht, selbst wenn die Emissionen auf aktuellem Niveau eingefroren würden. Aber sie wachsen ja tatsächlich noch!

Diese Zahlen machen deutlich, dass wir vor zwei großen globalen Herausforderungen stehen: Auf der einen Seite steht das immer noch skandalöse Ausmaß von Elend und Armut in dieser Welt und das Ziel, allen Menschen ein Leben in Würde zu ermöglichen. Auf der anderen Seite stehen die immensen, menschengemachten Bedrohungen unserer Umwelt und das Ziel, die Überlebensfähigkeit unseres Planeten und damit der Menschheit dauerhaft zu erhalten. Beide Ziele zusammenzubringen, das erscheint angesichts dieser Zahlen wie eine Quadratur des Kreises, mindestens jedoch wie eine Herkulesaufgabe.

Alles läuft auf die Frage hinaus (und es ist dies die Kernfrage der Nachhaltigkeitsdebatte!): Von welcher Substanz soll sich eigentlich das Wachstum nähren, welches uns der Vision einer Welt des Wohlstandes für alle näherbringt?

Der Lebensstil der Moderne stößt an seine Grenzen. Der Klimawandel, das vielleicht größte Problem, das wir unseren Kindern vererben, ist vor allem eines: das gigantischste Marktversagen in der Geschichte der Menschheit, weil Menschen und Firmen nicht bezahlen müssen für die Schäden, die sie verursachen. In der kleiner werdenden Welt gibt es immer weniger Möglichkeiten, die negativen Konsequenzen unseres Handelns abzuwälzen auf andere Länder oder zukünftige Generationen. Würde man den heutigen Ressourcen- und Energieverbrauch von uns Europäern globalisieren, bräuchte man mehrere Planeten als Reserve. Und genau so, wie die Entscheidungen der USA oder Europas ökologische Auswirkungen auf den Rest der Welt haben, so werden die Entscheidungen Chinas, Indiens, oder Brasiliens in naher Zukunft immense Auswirkungen auf uns haben. Und damit ist in diesem unserem Zeitalter der gegenseitigen Abhängigkeiten die Frage der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit zur Überlebensbedingung der gesamten Menschheit geworden, unteilbar und unausweichbar: Entweder wir stellen uns dieser Herausforderung gemeinsam, oder wir gehen zusammen unter. Wir sitzen alle in einem Boot.

Für uns in Deutschland und Europa bedeutet dies: Wir brauchen einen Wandel zu einem ehrlichen und verantwortlichen Wachstum – also eines, das wir uns mit den unserer Generation zur Verfügung stehenden finanziellen und natürlichen Ressourcen wirklich leisten können. Das ist nicht einfach. Schon längst sind unsere Demokratien, unser ganzes Gesellschaftsgefüge, **abhängig** von Wachstum und viel zu billigen fossilen Ressourcen. Aber genau deshalb ist es höchste Zeit, sich aus diesen Abhängigkeiten zu lösen, sich frei davon zu machen (das wäre ein ganz neuer Freiheitsbegriff, über den es sich nachzudenken lohnt). Ich bin übrigens überzeugt, dass wir durch eine ernsthafte politische Auseinandersetzung darüber, welches Wachstum wir wirklich wollen, auch zu einem neuen Verständnis von Lebensqualität kommen können.

Verstehen Sie mich nicht falsch, zum pauschalen Wachstumskritiker taue ich nicht. Ich bin nicht gegen Wachstum. Aber wir müssen uns neu die Frage stellen: Was soll da eigentlich wachsen? Nehmen Sie den Finanzsektor, der zum Motor eines gefährlichen Pseudo-Wachstums verkommen ist, mit gigantischen Mengen von Geld, die in der Welt herumvagabundieren, aber nicht der Realwirtschaft dienen, schon gar nicht den dringend benötigten Investitionen in eine grüne Infrastruktur. Klar, brauchen wir Wachstum, aber wo? Und zu welchem bzw. zu wessen Zweck?

Wer sich einmal in Afrika umgeschaut hat, mit einer Bevölkerung von heute einer Milliarde und bis 2050 zwei Milliarden Menschen, der weiß, dass es auf globaler Ebene lächerlich ist, Wachstum an sich zu verteufeln. Natürlich werden dort noch viel mehr Schulen und Krankenhäuser und Straßen und Kraftwerke, Industrie- und Dienstleistungsbetriebe gebraucht, um die Menschen aus der Armut zu holen. Aber die Entstehung einer globalen Mittelschicht bringt den Planeten an den Rand des Kollapses, wenn er nach dem alten, **unserem** Wachstumsmuster verläuft, das haben die Zahlen, die ich eingangs referierte, gezeigt. Die ökologisch-soziale Transformation unserer Wirtschaft und Gesellschaft

muss also zwingend in einem globalen Zusammenhang stehen, der den Ländern des Südens Raum für deren dringend benötigtes Wachstum gibt; der sich einordnet in die große Menschheitsaufgabe, die extreme Armut endlich auszurotten.

Über diesen globalen Zusammenhang habe ich mir in den vergangenen zwei Jahren viele Gedanken gemacht, gemeinsam mit 26 anderen Persönlichkeiten aus der ganzen Welt. Wir waren vom Generalsekretär der Vereinten Nationen, Ban Ki-moon, im August 2012 in eine Arbeitsgruppe berufen worden, dem sogenannten „High Level Panel on the Post-2015 Development Agenda“. Unsere Aufgabe war, einen ersten Vorschlag für eine „kühne und zugleich praktikable“ Entwicklungs-Agenda für die Zeit nach 2015 zu machen (daher: post-2015), also darüber nachzudenken, welche gemeinsamen Ziele sich die Weltgemeinschaft für die nächsten Dekaden setzen sollte.

Nach monatelangen Beratungen, Diskussionen, und viel Austausch mit Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft, hat unsere Gruppe vor einem Jahr dem VN-Generalsekretär ihren Bericht über eine Entwicklungs-Agenda für die Zeit nach 2015 vorgelegt. Trotz manch unterschiedlicher Auffassung im Detail waren wir uns einig, dass eine Politik des **business as usual** nicht ausreicht, sondern dass die gigantischen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts eine tiefgreifende Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft an allen Enden unseres Planeten erforderlich machen. Das heißt, dass die Post-2015-Agenda eine universelle Agenda sein muss, also eine, deren Ziele für alle Staaten relevant sind, für Entwicklungs-, Schwellen- und Industrieländer zugleich. Dafür notwendig ist mehr als eine Liste von Entwicklungszielen. Notwendig ist ein Paradigmenwechsel in der internationalen Politik, der eine Antwort ermöglicht auf die unwiderrufliche Interdependenz allen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Geschehens auf unserem Planeten. Das Panel hat dafür den Begriff „globale Partnerschaft“ geprägt und meint damit einen neuen Geist der Solidarität, der Zusammenarbeit zum gegenseitigen Nutzen und der gegenseitigen Rechenschaftspflicht in der internationalen Politik. Das heißt: Nationale Politik muss bewusst auch unter Berücksichtigung des globalen Gemeinwohls gestaltet werden.

Auf der Grundlage dieses Leitmotivs der globalen Partnerschaft haben wir beispielhaft 12 Ziele formuliert, die konkret beschreiben, was die Staatengemeinschaft bis zum Jahr 2030 erreichen soll, und jedes Ziel wiederum hat bestimmte Unterziele, die mit verschiedenen Indikatoren hinterlegt worden sind, anhand derer die Zielerreichung überprüft werden kann. Leider fehlt mir heute die Zeit, die 12 Ziele im Einzelnen vorzustellen – aber lassen sie mich doch auf eines, das zwölfte, näher eingehen. Der Bericht des High-level Panels hat nämlich neben die Ziele, die vor allem auf nationaler Ebene erreicht werden müssen, auch ein eigenes Ziel zu den globalen entwicklungsfördernden Rahmenbedingungen und zur Entwicklungsfinanzierung vorgeschlagen (Goal 12: „Create a global enabling environment and catalyse long-term finance“). Das waren übrigens keine einfachen Diskussionen, um zu diesem Konsens zu finden. Doch am Ende war uns allen klar, dass wir endlich an die systemischen Ursachen von Armut und Umweltzerstörung heran müssen, dass es zum Beispiel mehr auf

Handel als auf Hilfe ankommt. Wenn etwa Afrika jährlich Nahrungsmittel für 35 Milliarden Dollar importiert, oder 50 Milliarden Dollar Kapital jährlich aus Afrika illegal abfließen, oder der menschengemachte Klimawandel vor allem auch Afrika schädigt, dann brauchen wir doch nicht ernsthaft über Armutsreduzierung reden, wenn wir nicht auch intensiv an einer Neuordnung der internationalen Handelspolitik, der Agrarpolitik, der Reform des internationalen Finanzsystems inklusive der Steuerpolitik und an einem global wirksamen Regime zur Reduzierung von CO₂-Emissionen arbeiten. Nach meiner Einschätzung befindet sich die Arbeit auf allen diesen Baustellen in einem unbefriedigenden Zustand. Ich hoffe sehr, dass der Post-2015-Prozess dies ändern wird.

Soweit unser Panel-Bericht, der als Diskussionsimpuls für die zwischenstaatlichen Verhandlungen zur Post-2015-Agenda gedacht ist (er ist im Internet abrufbar). Die Beschlussfassung in der VN-Generalversammlung ist für September 2015 vorgesehen. Anfang 2015 werden die offiziellen Regierungsverhandlungen auf UN-Ebene dazu beginnen, aber natürlich geht es auch jetzt schon heiß her mit den Debatten und Diskussionen. Seit einigen Monaten gibt es ein erstes Papier einer Gruppe von Staaten, welche die Verhandlungen vorbereiten sollten, der sogenannten „Open Working Group“. Darin finden sich nicht wie von uns vorgeschlagen 12, sondern insgesamt 17 Ziele mit 169 Unterzielen. Sie sehen: Je mehr Akteure mitverhandeln, desto schwieriger wird es, sich auf Prioritäten zu einigen. Im Mittelpunkt steht zu Recht die Frage: Wer trägt eigentlich wie viel bei zu dieser globalen Transformation, wer verpflichtet sich mit welchen Zielen wozu? Leider droht aus der klugen und selbsterklärenden Einsicht, dass wir alle eine Verantwortung für die Zukunft des Planeten haben, die aber wegen unterschiedlicher politischer und wirtschaftlicher Fähigkeiten von Land zu Land unterschiedlich wahrgenommen werden muss, nun vor allem ein Fingerzeigen zu werden, mit dem jeder die Verantwortung der anderen **groß** und den Veränderungsbedarf bei sich selbst **klein** schreiben möchte.

Und da bin ich schon bei der drängenden Frage: Was bedeutet diese Post-2015-Agenda eigentlich für uns in Deutschland und Europa? Die Post-2015-Agenda ist kein entwicklungs- und außenpolitisches Programm, welches nur das Entwicklungsministerium oder das Auswärtige Amt tangiert. Wenn man den Anspruch der Universalität ernst nimmt, dann hat diese Agenda wichtige und grundsätzliche Auswirkungen für alle Politikbereiche, dann ist sie eine Querschnittsaufgabe. Und daher müssen wir die Auseinandersetzung mit den nachhaltigen Entwicklungszielen dringend aus der entwicklungspolitischen Community hinaus in die breite deutsche Politik und Gesellschaft tragen, und daher freue ich mich ganz besonders über die heutige Diskussion. Ich wünsche mir, dass die deutsche Politik eine aktive und glaubwürdige Rolle bei der Entwicklung dieser neuen globalen Partnerschaft spielt.

Nun könnten Sie sagen: Wir haben doch zur Zeit Wichtigeres zu tun als so einen komplizierten UN-Prozess mitzumachen. Syrien, Ukraine, Ebola, die Welt scheint zu brennen, und dazu kommt die europäische Dauerkrise, die eine Wirtschaftskrise und Identitätskrise zugleich ist. All diese Krisen ermüden Bürger und politi-

sche Verantwortungsträger zugleich. Wer könnte da einem übel nehmen, die ökologisch-soziale Transformation unserer Volkswirtschaften auf bessere Zeiten verschieben zu wollen; verschieben auf den Tag, an dem wir wieder Kraft und Mut und einen klaren Kopf haben, um diese gigantische Zukunftsaufgabe anzugehen? Macht in diesen Zeiten die Arbeit an einer globalen Partnerschaft wirklich Sinn? Können wir wirklich jetzt, in Zeiten der globalen Unordnung und innereuropäischen Erschöpfung, unsere Gesellschaft umbauen, unser Wachstumsverständnis überdenken, die globale soziale Frage neu stellen, einen neuen Blick etwa auf Afrika wagen? Ja, wir können und wir müssen; und zwar nicht trotz, sondern wegen der Krise. Wir brauchen eine große strategische Antwort auf die jetzt für alle sichtbare Weltunordnung. Ich glaube, dass die Weichenstellung auf ein post-fossiles Zeitalter Kreativität und Innovationen freisetzen wird, die auch die Volkswirtschaften wieder in Schwung bringen werden. Dann werden wir im Übrigen auch neue Antworten in unserer europäischen Identitätssuche finden. Europa ist eine Geschichte der überwundenen Krisen, Europa ist eine Geschichte des Ringens um Verantwortung für die Welt, und damit ist Europa immer noch eine Geschichte der Inspiration auch für andere Erdteile. Wir können die große Transformation und den verantwortungsvollen Um-

gang mit den Ressourcen der Welt zur neuen Geschichte Europas machen. Ich glaube immer noch an ein mutiges Europa, das mit seiner Transformation und einem starken Beitrag in der Post-2015-Agenda beweisen kann, dass es weiterhin Avantgarde ist.

Ja, ich glaube, dass der Post-2015-Prozess, dass die gemeinsame, globale Suche nach nachhaltigen Entwicklungszielen eine große Chance ist, vielleicht die größte Chance für eine friedliche und gerechte Welt seit 1989. Verschenken wir diese Chance nicht.

Ich möchte abschließend meine Kollegin aus dem Panel, Tawakol Karman, mutige Bürgerrechtlerin aus dem Jemen und Friedensnobelpreisträgerin, zitieren, die in ihrer Rede zur Übergabe des Berichts an Generalsekretär Ban Ki-moon sagte: *„Die Regierungen der Welt werden sich nun entscheiden müssen, ob sie dieses neue Paradigma der globalen Partnerschaft umsetzen wollen. Die Versuchung, den bequemeren, konventionellen Weg zu gehen, wird groß sein.“*

Wir können alle etwas dafür tun, dass es dieser Versuchung nicht leicht gemacht wird.

Auf der siebzigsten Generalversammlung der Vereinten Nationen im September 2015 steht folgender Wortlaut:

Die Generalversammlung verabschiedet das folgende Ergebnisdokument des Gipfeltreffens der Vereinten Nationen zur Verabschiedung der Post-2015-Entwicklungsagenda:

Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung...

Erklärung

Einleitung

1. Wir, die Staats- und Regierungschefs und Hohen Vertreter, versammelt vom 25. bis 27. September 2015 am Amtssitz der Vereinten Nationen in New York zum siebzigsten Jahrestag der Organisation, haben heute neue globale Ziele für nachhaltige Entwicklung beschlossen.

Mehr unter: <http://www.un.org/depts/german/gv-70/a70-l1.pdf>



2 Der Ludwigsburger Weg – Wir stellen der Zukunft keine Rechnung

Werner Spec, Oberbürgermeister der Stadt Ludwigsburg

Der integrierte Ansatz nachhaltiger Stadtentwicklung mit Bürgerbeteiligung und Generationengerechtigkeit

Öffentliche Aufgaben haben in einer modernen Industriegesellschaft mit einer heterogenen Bevölkerung ein zunehmend hohes Maß an Komplexität. Neben vielfältigen täglichen Dienstleistungen gehören wichtige strategische Entwicklungen zum kommunalen Aufgabenportfolio: Ausbau von Bildung und Betreuung, Integration, nachhaltige Mobilität, Bewältigung der Wohnungsknappheit, Unterbringung und Integration von Flüchtlingen, klimaschonende, sichere und bezahlbare Energieversorgung, Klima- und Umweltschutz, Klimaanpassung, Resilienz, Digitalisierung der Städte, kulturelle Vielfalt, Sport und Gesundheit, Vitalität des Ein-

zelhandels in den Innenstädten, Wirtschaft und Arbeit, um einige der wichtigsten zu nennen.

Ob die Herausforderungen der Zukunft gemeistert werden können, entscheidet sich angesichts der zunehmenden Urbanisierung weltweit, aber auch bei uns in Deutschland, letztlich in den Städten!

In den Städten entscheidet es sich, ob wir die Zukunftsherausforderungen meistern werden

Die Gesellschaft in unseren Städten hat sich signifikant weiterentwickelt. Die internetbasierte Wissensgesellschaft ist informierter, aber auch insgesamt kritischer geworden. Die Ansprüche an das öffentliche Gemeinwesen sind allgemein weiter gestiegen. Das Bewusstsein der Menschen, als Teil eines demokratischen Gemeinwesens aktive bürgerschaftliche Verantwortung zu tragen, ist jedoch sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Da gibt es einerseits nach wie vor erhebliche Bereitschaft, sich zu engagieren; mit abnehmender Tendenz in den Vereinen, mit zunehmender Tendenz bei projektbezogenen Aufgaben. Demgegenüber steht als Folge der Individualisierung der Gesellschaft ein hohes Maß an Egoismus und die Tendenz, Gruppenegoismen zu bündeln und diese mit den Mitteln modernster Kommunikationstechnik und den Mechanismen der Mediengesellschaft zu mobilisieren.



Dieses Phänomen trifft dabei auf einen Journalismus, der angesichts rückläufiger Auflagen unter wirtschaftlichem Druck der Verleger steht; der für gründliche und ausgewogene Berichterstattung immer weniger Zeit hat und dazu neigt, Themen zu skandalisieren und im Stil des Boulevards zu platzieren. Glücklicherweise gibt es noch wohlthuende Ausnahmen.

Die hohe Anspruchshaltung der Gesellschaft und die verdrossene Politikferne von Teilen der Gesellschaft haben längst eine Entwicklung begünstigt, bei der die Politik Gefahr läuft, für unpopuläre Entscheidungen abgestraft zu werden, selbst wenn diese im Sinne von Verantwortung und Zukunftsorientierung eigentlich unverzichtbar wären.

Fehlender Mut in der Politik – fehlendes politisches Interesse in der Gesellschaft

Der Glaubwürdigkeit von Politik schadet es andererseits, wenn wider besseren Wissens Wählergeschenke verteilt werden, wie zuletzt der Salto rückwärts aus der Rente mit 67, die angesichts einer älter werdenden Gesellschaft mit künftig deutlich weniger Erwerbstätigen unumgänglich ist. Der Gedanke politischer Akteure an eine zunehmende Steuerfinanzierung der Rente kann

angesichts der drohenden Lasten für den rückläufigen Anteil Erwerbstätiger nicht nachvollzogen werden.

Generationengerechtigkeit findet sich zwar häufig als willfähriges Lippenbekenntnis auf Wahlplakaten wieder, die reale Politik sieht leider viel zu häufig ganz anders aus!

Aus unserem Rechtsstaat wurde zwar ein Rechtswegestaat, in welchem eigene Interessen im Zweifel mit Fachanwälten aller denkbaren Rechtsgebiete durch sämtliche Instanzen verfolgt werden.

Für künftige Generationen gibt es dagegen so gut wie keine Anwälte, die für deren Interessen kämpfen würden. Kinder, Jugendliche und die noch ungeborenen Generationen wissen ja schließlich (noch) nicht, welcher Nachlass heutiger und früherer Generationen sie in der Zukunft erwartet.

Unsere derzeitigen Generationen leben ohne Zweifel über ihre Verhältnisse, sei es im Verbrauch natürlicher Ressourcen oder öffentlicher Leistungen auf Kosten künftiger Generationen.

Wir überfordern nicht nur Umwelt und Klima unseres Planeten. Sondern wir verlangen gleichzeitig viel von Staat und Kommune, schonen uns aber zulasten unserer Nachkommen mit den vermeintlich plausibelsten Begründungen, wenn es um die ausreichende Finanzierung der von uns bestellten öffentlichen Leistungen geht. Meist ist die jeweilige Zeit für die notwendige



Steuerfinanzierung leider total ungeeignet. Darin sind sich Politik und Gesellschaft dann doch immer wieder erstaunlich einig!

Auch der Ruf nach Aufgabenkritik hallt gewaltig, solange diese einen hohen Abstraktionsgrad hat. Der Donnerschall verpufft oft, wenn man sich der Sinnhaftigkeit funktionierender Daseinsvorsorge vergewissert hat.

Der Ökonom Keynes wird gerne immer dann bemüht, wenn es um die Bewältigung konjunktureller Dellen durch „deficit spending“ geht, also die Stimulation einer kränkenden Ökonomie durch schuldenfinanzierte öffentliche Investitionen.

Dass Keynes im Gegenzug die Schuldenrückzahlung bei guter Konjunktur einfordert, scheint in Vergessenheit geraten. Mangels ausreichender struktureller Finanzierung der anspruchsvollen öffentlichen Aufgaben verbraucht man die Steuer Mehreinnahmen lieber für den laufenden Konsum und bleibt auf dem hohen Schuldenberg sitzen. Wie heißt es: Wo kein Kläger, da kein Richter – mal sehen, zu welchem Urteil unsere nachfolgenden Generationen kommen werden.

Zögerliche politische Reformen aus Sorge vor der Reaktion der Wählerschaft einerseits und eine saturierte Gesellschaft, für die auf der anderen Seite eine stabile Demokratie auch ohne die politische Mitverantwortung jedes Einzelnen möglich scheint, erzeugen derzeit das Bild einer Schönwetterdemokratie, die solange

funktioniert, wie der Staat in erster Linie für die Verteilung von Leistungen, nicht aber für solidarische Lastentragung steht.

Die Flutung der europäischen Geldmärkte durch die Europäische Zentralbank als Folge mangelnden Reformwillens und fehlender Reformakzeptanz ist die Ultima Ratio, aber sie ist ein süßes Gift. Wenn es nicht gelingt, durch Reformen die hohen Staatsverschuldungen in den Griff zu bekommen und zu einer normalen Geldmenge zurückzukehren, droht eine weitere einschneidende Finanz- und Wirtschaftskrise mit einer noch größeren Gefahr der Stärkung radikaler politischer Kräfte, als wir sie heute leider schon haben.

Wir brauchen deshalb dringend wieder mehr mutige Politik, aber mindestens ebenso dringend mehr politisches Interesse in vielen Teilen der Gesellschaft. Nur wenn dem Wählerwillen wieder mehr politisches Bewusstsein für zukunftsorientierte Politik zugrunde liegt und die Bereitschaft, notwendige Lasten im Interesse künftiger Generationen selbst zu tragen, wird sich mehr nachhaltige Politik durchsetzen können!

Unser Ludwigsburger Weg

Wir haben uns in Ludwigsburg in unserer kommunalen Welt seit dem Jahr 2004 verstärkt auf den Weg gemacht, einen konsequent sach- und zukunftsorientierten Weg zu gehen, bei dem

die Bürgerinnen und Bürger die Zukunft der Stadt mitgestalten, aber auch Verantwortung übernehmen.

Aufbauend auf Stärken- und Schwächenanalysen und die Auseinandersetzung mit Herausforderungen und Chancen haben wir auf Zukunftskonferenzen gemeinsam mit repräsentativen Vertretern der Stadtgesellschaft und des Gemeinderats unsere Handlungsfelder und Ziele definiert.

Zukunftskonferenzen mit repräsentativer Partizipation

Unsere ersten Zukunftskonferenzen wurden von der Verwaltung mit hoher Akribie vorbereitet, internes und externes Expertenwissen für alle relevanten Politikfelder systematisch aufbereitet. Auch methodisch haben wir uns anfangs Unterstützung von außen eingeholt – mit sehr guten und lehrreichen Erfahrungen!

Natürlich ging es einerseits darum, unsere Stärken zu stärken, Schwächen hingegen abzubauen. Ziel sollte es darüber hinaus aber auch sein, Herausforderungen möglichst früh zu begegnen, Problemen aus dem Weg zu gehen und Chancen für die Stadt bestmöglich zu nutzen. Es ging und geht damit vor allem auch um Mut und Weitsicht. Wer ständig nur mit Abblendlicht fährt, tut sich schwer, die Fernziele rechtzeitig zu erkennen!

Wir haben uns nicht weniger vorgenommen, als den Dreiklang nachhaltiger Politik in der Ökonomie, der Ökologie und des Sozialen in der realen Praxis generationengerecht umzusetzen – ein hoher Anspruch!

Daher auch unser Motto: Es geht ums Ganze!

Dieser Weg war und ist immer wieder alles andere als einfach. Er ist nur möglich mit einer fundamentalen Abkehr von vielem Gewohnten. Wenn man bürgerschaftliche Partizipation anlassfrei und umfassend angeht, dann bedeutet dies schlicht und einfach, dass alles zur Diskussion steht, was mit kommunalen Aufgaben auch nur ansatzweise zu tun hat.

Für die Verwaltung bedeutet diese hohe Gleichzeitigkeit eine enorme Herausforderung, weil damit kommunalpolitische Schwerpunkte nicht wie meist üblich Schritt für Schritt nacheinander, sondern nebeneinander anzugehen sind. Aber die reale Lebenssituation in einer Stadt ist nun mal hochkomplex, und die Bedürfnisse und Notwendigkeiten der vielen bürgerschaftlichen Gruppen, der Vereine, der Wirtschaft sind äußerst vielschichtig.

Es galt also, die Verbesserung von Bildung und Betreuung, Zusammenleben von Generationen und Nationen, Demografie, Wohnungspolitik, Energie, Nachhaltige Mobilität, Wirtschaft und Arbeit, Kultur, Sport, Vitalität der Innenstadt und der Stadtteile usw. mit allem notwendigen Fach- und Expertenwissen parallel

zueinander aufzuarbeiten, um es in den Workshops den Bürgervertreterinnen und -vertretern und den Gemeinderäten zur Verfügung stellen zu können.

Ohne erheblichen Arbeitsdruck und hohe Belastung in der Verwaltung war dies nicht zu schaffen! Allerdings wurde uns bald schon klar, dass sich diese Anstrengungen auch auszahlen würden. Denn wenn Aufgabenstellungen nicht isoliert voneinander, sondern in ihrem ganzheitlichen Kontext angegangen werden, fällt es wesentlich leichter, wechselseitige Bezüge herzustellen, ganzheitliche Konzepte zu entwickeln.

Der Schlüssel für eine gelingende integrierte und nachhaltige Stadtentwicklung liegt deshalb ganz entscheidend in der Bereitschaft, sich hoher Komplexität und Gleichzeitigkeit auszusetzen, den dafür notwendigen Kulturwandel und die dafür erforderlichen Managementinstrumente zu erarbeiten.

Der Lohn dieser Anstrengung ist eine vielfach höhere Effizienz eingesetzter Ressourcen, damit also ein wichtiger Beitrag zur Konsolidierung öffentlicher Haushalte und damit für die Generationengerechtigkeit!

Empirische Erfahrungen zeigen beispielsweise, dass hohe Bildungschancen und eine gelingende Integration umso mehr erreicht werden können, wenn über verbesserte pädagogische und sozialpädagogische Angebote hinaus sozial schwächere Stadtteile im Rahmen der Stadtanierung und einer aktiven Wohnungspolitik in ihrer sozialen Struktur gestärkt werden.

Geht man aber an die bauliche Sanierung eines Stadtteils, ist es ideal, bereits ein Energie- und Mobilitätskonzept und vielleicht einen Grünleitplan vorliegen zu haben, um die notwendige Infrastruktur in einem Zuge mitzubauen und nicht später neu hergestellte Straßenbeläge wieder aufreißen oder ändern zu müssen, was nicht nur ein Ärgernis für die Anwohner, sondern vor allem mit erheblichen Mehrkosten verbunden ist.

Die integrierte nachhaltige Stadtentwicklung macht deshalb ungemein viel Sinn. Auch wenn sie zunächst mitunter aufwändiger zu sein scheint, verstärkt sie den Nutzen und verhindert die unnötige Vergeudung finanzieller Ressourcen.

Kulturwandel ist unverzichtbar

Zu den Grundvoraussetzungen für das Gelingen gehört wie bereits erwähnt ein Kulturwandel im Sinne höchster Transparenz und einer radikalen Abkehr von reinen Ressortegoismen. Integrative Ansätze können bei fehlender Transparenz nicht wirksam umgesetzt werden. Gleichzeitig muss der Blick aufs Ganze geschärft, eine Kultur des gemeinsamen Ziehens an einem Strang erzielt werden.

Weder in Verwaltungen noch in der Industrie fällt es leicht, Kolleginnen und Kollegen sowie den Führungskräften völligen Einblick in die eigene Werkstatt zu verschaffen. In einem öffentlichen

Gemeinwesen kommen im Falle völliger Transparenz die Unwägbarkeiten politischen Handelns, journalistischer Fehlersuche und der bürgerschaftlichen Interessenslagen hinzu.

Wo Aufgaben und Ziele eher eine „Black Box“ darstellen, lässt es sich in der Regel komfortabler arbeiten, als mit der Gefahr ständiger Kontrolle und permanenten Rechtfertigungsdrucks. Ich rechne es unserer Verwaltung hoch an, dass Sie den kompromisslosen Weg zu hoher Transparenz mitgegangen ist, bei dem nicht nur alle strategischen Ziele und alle Maßnahmen in strukturierten Masterplänen verankert sind, sondern auch alle Projektstände und Informationen darüber, ob man sich innerhalb der Zeit- und Budgetziele bewegt.

Nach den Anfängen in komplexen Excel-Tabellen konnten wir zwischenzeitlich eine hochleistungsfähige Software – auch für andere Kommunen nutzbar – entwickeln (KSIS), die ein höchst effektives Management in der Verwaltung erlaubt. Es dient gleichzeitig auch als Informationsinstrument für die Kommunalpolitik, für Medien und die Öffentlichkeit. Natürlich gehört eine permanente Aktualisierung zu den ständigen Aufgaben einer lernenden Verwaltung.

Ein weiterer Erfolgsfaktor war es, die zunächst dem Oberbürgermeister zugeordnete Stabsstelle für nachhaltige Stadtentwicklung nach den erfolgreichen Anfängen zu einem Referat für nachhaltige Stadtentwicklung weiterentwickelt zu haben.

Das Referat für nachhaltige Stadtentwicklung

Denn eine integrierte Stadtentwicklung macht die übergreifende Projektarbeit von der Ausnahme zur Regel. Diese permanent übergreifende Form der Zusammenarbeit bedarf aber einer aktiven Steuerung und Koordination. Im Referat wird aber auch die ständige Innovation der Verwaltung aktiv befördert. Als eigene Aufgaben sind die Wirtschafts-, Film- und Medienförderung, Europa und Energie sowie die Stadtsanierung und die Elektromobilität angesiedelt.

Die Ergebnisse der Zukunftskonferenzen mit breiter und repräsentativer Bürgerbeteiligung werden vom Referat Nachhaltige Stadtentwicklung für den Gemeinderat aufbereitet, so dass diese sorgsam abgewogen und wo immer es geht in Entscheidungen berücksichtigt werden können.

Die anfängliche Skepsis im Gemeinderat gegenüber einer überaus offensiven Form der Bürgerbeteiligung wich einer immer höheren Akzeptanz. Wichtig war, dass die Bürgerbeteiligung für die Vertreter des Gemeinderats immer transparent war. Den Bürgerinnen und Bürgern wurde stets deutlich gemacht, dass am Ende die Entscheidungen beim Gemeinderat liegen, wir aber für eine sorgsame Abwägung sorgen werden.

Der Gemeinderat und auch die Verwaltung erkannten, dass es eine große Bereicherung für die konzeptionelle Arbeit sowie die

Beratungs- und Entscheidungsprozesse ist, sich der Anliegen der Bürgerschaft früh bewusst zu werden und sich den Reichtum von Ideen und Impulsen aus der Bürgerschaft zu erschließen. Für die Motivation der Bürgerinnen und Bürger war es wichtig, dass sie wahrnehmen konnten, dass zwar nicht alle Vorschläge, aber doch ein beachtlicher Teil in den kommunalpolitischen Entscheidungen Niederschlag fanden.

In der Verantwortung für künftige Generationen haben wir uns Ziele für die städtischen Finanzen gesetzt, die deutlich über den Mindestanforderungen der Genehmigungsfähigkeit liegen. Gleichzeitig haben wir auch ohne finanzielle Not ehrgeizige Strukturreformen realisiert, um uns den Spielraum für Zukunftsinvestitionen zu verschaffen.

Bei überdurchschnittlicher Konjunktur ist es unser Ziel, Schulden abzubauen und Investitionsrücklagen zu bilden. Eine weitere Verschuldung kommt möglichst nur noch dann in Betracht, wenn die Konjunktur sehr ungünstig verläuft oder wenn andere Sonderfaktoren vorliegen.

Die Erwirtschaftung der Abschreibungen aus dem laufenden Betrieb sowie mindestens das Vierfache der gesetzlichen Mindestrücklage hat uns von Anfang an intensiv beschäftigt. Schon früh und in Zeiten vor der Finanz- und Wirtschaftskrise konnten wir durch umfassende Konsolidierungsanstrengungen und strukturelle Verbesserungen erhebliche Personal- und Sachkosteneinsparungen erzielen. Die uns selbst gesteckten Finanzziele haben wir in der Regel zu zwei Dritteln durch Einsparungen und nur zu einem Drittel durch Einnahmeverbesserungen angestrebt.

Wir haben uns auch nicht gescheut, kleinere GmbH-Ausgründungen wieder zu reintegrieren und eng mit der Verwaltung zu verzahnen, was erhebliche Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen zur Folge hatte.

Schon in den Anfängen dieses Prozesses haben wir sowohl aus Gründen der verbesserten Effizienz, aber auch im Sinne integrierter Ansätze und einer konsequenten bürgerschaftlichen Arbeit die Verwaltung umstrukturiert. Mit dem Ausbau und der qualitativen Verbesserung der Bildungs- und Betreuungsangebote fassten wir die Zuständigkeiten bei Kindertagesstätten und Schulen, der Stadtbibliothek, der Jugendförderung und der Erwachsenenbildung in einem gemeinsamen Fachbereich zusammen.

Neu entstand der Fachbereich Bürgerschaftliches Engagement, weil wir früh erkannten, dass wir eine Anlauf- und Vermittlungsstelle für bürgerschaftliches Engagement benötigen, welches sich in der Folge der Zukunftskonferenzen und anderer Beteiligungsformate massiv ausdehnte und die Stadt bis heute entscheidend prägt.

Da die hohe Gleichzeitigkeit der integrierten Stadtentwicklung und die Umsetzung der Ziele für einen generationengerechten Haushalt, auch mit erheblichem Stellenabbau, für spürbare Drucksituationen und Verunsicherung in der Verwaltung sorgte, begannen wir mit umfassenden Führungskräfte-Klausuren, die dem gemeinsamen Verständnis dienten und längst zu einer nicht wegzudenkenden Institution geworden sind. Methodisch an-

geleitet, erfolgen unter anderem gegenseitige Reflexionen in Kleingruppen, was das gegenseitige Verständnis auf der zwischenmenschlichen Ebene stärkt und sich vielfach dort im Alltag bewährt, wo zwischen verschiedenen Verwaltungsbereichen Konflikte auf der Sachebene entstehen.

Auch wenn es in Ludwigsburg keine Insel der Glückseligkeit gibt, hat es unser aller Verständnis und den Zusammenhalt über viele unterschiedliche Auffassungen hinweg spürbar gestärkt. Unterschiedliche Positionen werden immer wieder als Bereicherung in der konzeptionellen Arbeit wahrgenommen, Diskussionen darüber wertschätzend geführt.

Im Lauf der Jahre hat dieser Ansatz einer integrierten und nachhaltigen Stadtentwicklung mit umfassender Bürgerbeteiligung und auf Basis generationengerechter Finanzen die Entwicklung der Stadt, die Innovationskraft der Verwaltung und den bürgerschaftlichen Gemeinsinn außerordentlich positiv beeinflusst. Ein vorausschauender Politikansatz führt dazu, dass die Stadt Innovationsfelder frühzeitig besetzt, Chancen offensiv nutzen und drohende Probleme bereits im Vorfeld minimieren kann.

Die Verwaltung genießt in der Bevölkerung ein wesentlich besseres Renommee, weil die positive Entwicklung der Stadt greifbar ist und die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Stadt spürbar stärker wurde. Viele Beteiligte bürgerschaftlicher Prozesse haben einen besseren Gesamtüberblick über „ihr“ Gemeinwesen bekommen, sehen sich ernst genommen und machen mit Begeisterung mit.

Die Bereitschaft zu bürgerschaftlichem Engagement hat sich maßgeblich verbessert, sei es durch Lesepatenschaften für Migrantenkinder in der Nachbarschaft, durch Engagement in Seniorenbegegnungsstätten, durch den ehrenamtlichen Betrieb von Stadtteilbibliotheken und unzählige andere Beispiele.

Mit dem Zuzug von über 7.000 Einwohnern in den vergangenen Jahren, darunter häufig junge Familien, konnte die Sozialstruktur in der Stadt gestärkt werden. Entgegen den ursprünglichen Prognosen gibt es derzeit weder in den Schulen noch in den Kindertagesstätten rückläufige Zahlen, ganz im Gegenteil. Die Vitalität des Einzelhandels und der Gastronomie konnte weiter gesteigert werden. Kultur- und Sportangebote sind noch attraktiver als zuvor. Die Zahl der Arbeitsplätze konnte allein in den vergangenen sechs Jahren um über 15 Prozent auf nunmehr über 50.000 erhöht werden. Trotz hoher Investitionen in die Stadt- und Bildungsinfrastruktur haben wir den Schuldenstand des Kernhaushalts auf 12 Millionen Euro gesenkt, die Rücklagen, vor allem für weitere Bildungsinvestitionen, auf über 60 Millionen Euro angehoben.

Auch wenn in Ludwigsburg in den kommenden Jahren weiterhin noch viele Themen anzupacken sind, auch wenn trotz der vielfach positiven Bürgerbeteiligung gelegentliche Proteste von Initiativgruppen nicht ausbleiben werden, auch wenn das Ringen um generationengerechte Finanzen Verwaltung und Gemeinderat beschäftigen wird, so lässt sich festhalten, dass dieser Weg eines neuen Politikansatzes uns in der Entwicklung der Stadt entscheidend vorangebracht hat.

Gerade in der Flüchtlingsentwicklung profitieren wir von der hohen Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements in den vergangenen Jahren.



3 Alle Macht dem Volk? Oder dem Gemeinderat?

Die Zusammenarbeit von Lokalpolitikern und Bürgerschaft für eine Nachhaltige Stadtentwicklung

Stimmen der Fraktionen des Gemeinderats

Klaus Herrmann, Fraktionsvorsitzender CDU im Gemeinderat der Stadt Ludwigsburg

Wir haben in Ludwigsburg eine sehr gute Bürgerbeteiligung mit Stadtteilausschüssen, Beiräten, Runden Tischen, Informationsveranstaltungen, Workshops und einer alle drei Jahre stattfindenden Zukunftskonferenz, bei der bis zu 300 Vertreter der Bürgerschaft alle Themen der Stadtpolitik bearbeiten.

Zahlreiche Anregungen aus den Zukunftskonferenzen oder von Projekten, die im Rahmen der Stadtentwicklungskonzepte und der „Sozialen Stadt“ angestoßen wurden, werden zeitweise oder dauerhaft fortgeführt. Bei großen Grundsatzplanungen, wie dem Lärmaktionsplan, dem Radwegekonzept, dem Grünleitplan und bei Bebauungsplanverfahren finden umfangreiche Anhörungen und Informationen statt.

Jugendliche können sich projektbezogen oder über Jugendräte einbringen.

Zum bürgerschaftlichen Engagement in der Stadt gehören auch die Verbände, die Kirchen und die Vereine. Dort werden ebenfalls Vorschläge und Ideen zur Weiterentwicklung unserer Stadtgesellschaft entwickelt und eingebracht.

Wir halten die Stadtteilausschüsse in den Stadtteilen, so wie sie seit Jahren erfolgreich arbeiten, für richtig. Hier werden viele kleine Angelegenheiten besprochen. Die Mitglieder der Stadtteilausschüsse sind auch in allen den Stadtteil betreffenden Fragen Mittler zwischen Bevölkerung und Verwaltung. Wichtig ist hier, dass sich Bürger mit allen Themen ihres Umfeldes beschäftigen (müssen) und nicht nur ihre eigenen Sonderinteressen sehen. Die Stadtteile sind allerdings auch Teil der Gesamtstadt.

Die CDU veranstaltet seit vielen Jahren regelmäßige Stadtteil- und Bürgergespräche in allen Teilen der Stadt, lädt zu Rundgängen ein, führt Informations- und Diskussionsveranstaltungen zu ver-

schiedensten Themen durch und lädt interessierte gesellschaftliche Gruppen zu Gesprächen ein.

Die Einwohner haben also vielfältige Möglichkeiten, ihre Vorstellungen und Anregungen in die kommunalpolitische Diskussion einzubringen.

Man muss aber auch berücksichtigen, dass nicht alle Bürger bereit sind, sich zu engagieren. Der Individualismus hat auch auf kommunaler Ebene sehr zugenommen. Trotz vieler Maßnahmen in den letzten Jahren sinkt überall die Beteiligung an Wahlen und Abstimmungen. Bei den letzten vier Gemeinderatswahlen haben in Ludwigsburg weniger als die Hälfte der Wahlberechtigten ihre Stimme abgegeben. Auch das ist von der Politik zu respektieren.

Gerade deshalb sind die vielfältigen Beteiligungsformen wichtig und weiterhin zu unterstützen. Viele bringen dabei ihr spezielles Interesse ein und vertreten dies engagiert, ohne die Gesamtlage der Stadt im Blick zu haben oder im Blick haben zu müssen. Man kann nicht gleichzeitig mehr Wohnungen bauen, aber keine Fläche verbrauchen oder mehr und enger getaktete Buslinien einführen, ohne höhere Gebühren zu verlangen.

Bei projektbezogener Bürgerbeteiligung kommt eine Vielzahl von Einzelinteressen zusammen, die sich auch teilweise grundlegend widersprechen. Daher ist es notwendig, dass am Ende eines Diskussionsprozesses Entscheidungen getroffen werden. Hierfür ist der Gemeinderat zuständig. Hier laufen alle Fäden zusammen. Die verschiedenen Einzelinteressen müssen abgewogen und zu einem Gesamtkonzept zusammengeführt werden. Nicht alle Wünsche sind zu verwirklichen, das Notwendige ist vom Wünschenswerten zu unterscheiden.

Erforderlich ist allerdings, dass die Entscheidungsprozesse transparent ablaufen. Warum eine Entscheidung so und nicht anders gefasst wurde, muss nachvollziehbar sein. Das erfolgt durch öffentliche Sitzungen, die Presse und das Internet. Allerdings muss die Bürgerschaft die angebotenen Informationen auch nutzen.

Durch das sehr personenbezogene Kommunalwahlrecht in Baden-Württemberg, bei dem jeder Wähler die Möglichkeit hat, Kandidaten unabhängig von Partei- und Gruppenzugehörigkeit zu wählen, kommen Bürger in die Gemeinderäte, die fest in der Bevölkerung verankert sind.

Markus Gericke, Fraktionsvorsitzender Bündnis 90/ Die Grünen im Gemeinderat der Stadt Ludwigsburg

Auf der fünften Zukunftskonferenz haben rund 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmer Bilanz gezogen, wie weit Ludwigsburg auf dem Weg zur Nachhaltigen Stadt vorangekommen ist. Mit viel Zeit und Motivation haben sie neue Ideen eingebracht und das

Stadtentwicklungskonzept (SEK) weitergetragen. In den 1990er Jahren hatten sich viele Städte im Rahmen der Lokalen Agenda mit nachhaltiger Stadtentwicklung beschäftigt. Heidelberg beispielsweise hatte 1997, nach zweijährigem Diskussionsprozess innerhalb der Stadtgesellschaft, einen Nachhaltigen Stadtentwicklungsplan beschlossen. In Ludwigsburg haben wir uns zwar erst 2004 auf den Weg gemacht, sind dafür aber umfassend und kontinuierlich unterwegs. Das SEK wird gelebt. Dennoch darf es nicht zum Selbstzweck werden.

Die **Politik des Gehörtwerdens**, wie sie auch die grün-rote Landesregierung seit 2011 praktiziert, ist sicherlich nicht einfach. Sie erfordert Zeit und Mut. Die gewählten und somit legitimierten Entscheidungsträger müssen sich auf die Bürgerin, den Bürger einlassen. Gleichzeitig ist ein realistisches Erwartungsmanagement notwendig. Denn **Gehörtwerden** bedeutet nicht immer auch **Erhörtwerden**. Im Normalfall äußern sich Bürgerinnen und Bürger erst dann, wenn sie von Planungen oder von Entscheidungen im Gemeinderat direkt betroffen sind. Dann vertreten sie ihre individuellen Interessen. In den Zukunftskonferenzen werden ebenfalls unterschiedliche Interessen eingebracht. Dennoch gelingt es durch den inhaltlichen Fokus auf die zwölf wichtigsten Themenfelder, einen einseitigen Blick zu vermeiden. Die Diskussionen zwischen den **Delegierten der Bürgerschaft**, die mit verschiedenen Hintergründen und Sichtweisen zusammenkommen, bieten ein Regulativ. Dabei wird deutlich, dass Grundlage für Beteiligung Information ist. Die Bürgerinnen und Bürger müssen Fakten, Hintergründe und Alternativen kennen.

Ist es nicht enttäuschend, wenn es länger dauert, so viele gute Ideen im Tagesgeschäft umzusetzen? – Ja, Geduld ist erforderlich. Bilanz ziehen hilft, um Erreichtes zu würdigen. Die Zukunftskonferenzen tragen dazu bei, Ungeduld zu kanalisieren und fruchtbar werden zu lassen. Der Gemeinderat ist dabei gut beraten, die Ideen der Bürgerschaft aufzugreifen und sie bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Er ist angewiesen auf eine gute Aufbereitung durch die Stadtverwaltung. Gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern hat er den Vorteil, dass er dauerhaft an den Themen dran ist. Zum Schluss muss der Gemeinderat zum Wohle der gesamten Stadtgesellschaft Entscheidungen treffen und auch die Verantwortung hierfür tragen.

Die Verantwortlichen in der Verwaltung, aber auch die Vertreterinnen und Vertreter des Gemeinderats schaffen es, Generationengerechtigkeit und nachhaltige Finanzen als Leitplanken des SEK-Prozesses zu setzen. Die Diskussionen während der Zukunftskonferenzen zeigen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Verständnis hierfür aufbringen. Nachdem sie Einblick in die Komplexität erhalten haben, die bei den Gemeinderatsentscheidungen zu berücksichtigen ist, wirken sie als Multiplikatoren in die Stadtgesellschaft. Sie tragen nach außen, dass eben nicht alles auf einmal und sofort geht. Begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen müssen optimal eingesetzt werden. Das SEK hilft dabei als Leitlinie.

Die Grünen im Gemeinderat setzen sich dafür ein, dass andere Formen der Bürgerbeteiligung die Zukunftskonferenzen ergänzen

zen. Stadtteil- und themenbezogene Beteiligung trägt dazu bei, gute Lösungen zu finden und umzusetzen. Aus unserer Sicht sollten wir – wie in anderen Städten – auch Haushaltsfragen im Sinne eines Bürgerhaushaltes zum Gegenstand von Bürgerbeteiligung werden lassen. Warum sollen nicht die Bürgerinnen und Bürger gefragt werden, ob sie Geld lieber für Radwege oder ein neues Parkhaus ausgeben wollen?

Die Zukunftskonferenz hat gezeigt, wie wichtig den Bürgerinnen und Bürgern die Themen „Mehr Grün in der Stadt“, „Nachhaltige Mobilität“, d. h. dass mehr Wege zu Fuß, mit dem Rad oder dem ÖPNV und deutlich weniger mit dem Auto bewältigt werden, sowie „weniger Lärm und weniger Luftschadstoffe“ sind. Sie haben erkannt, dass es gerade von Verbesserungen in diesen Bereichen abhängt, dass die Stadt nachhaltig und attraktiv ist. Die Gemeinderatsfraktion von Bündnis 90/Die Grünen sieht das als Auftrag an den Gemeinderat, bei diesen Themen schneller und entschiedener voranzukommen.

Margit Liepins, Fraktionsvorsitzende SPD im Gemeinderat der Stadt Ludwigsburg

Viele Menschen haben großes Interesse, das Gemeinwesen zusammen zu gestalten und sich politisch einzubringen. Dieses wertvolle Potenzial für mehr Teilhabe und Demokratie wurde von der Politik viel zu lange ignoriert. Es ist eine Bereicherung für die Politik, wenn sich die Menschen einmischen. Das bedeutet mehr Aufwand, mehr Mitsprache und sorgt dafür, dass Bürgerinnen und Bürger informiert und in politische Entscheidungen eingebunden sind und neue Ideen einbringen. Ganz wichtig ist es, dass große politische Entscheidungen dadurch an Akzeptanz gewinnen, wie die von der SPD durchgesetzte Volksabstimmung zu Stuttgart 21 positiv unter Beweis gestellt hat.

Auch in Ludwigsburg hatten die Bürgerinnen und Bürger in der Vergangenheit die Chance, bei wichtigen Entscheidungen, wie dem Umbau der Wilhelmstraße oder dem Bau des Forums am Schlosspark, mitzuentcheiden. Ein positives Beispiel aus der jüngeren Zeit ist auch die Bürgerbefragung über den Supermarktstandort in Neckarweihingen, an dessen Ergebnis sich der Gemeinderat in seiner Abstimmung gehalten hat.

Bürgerbeteiligung in diesem repräsentativen Rahmen heißt aber auch, dass die Betroffenen ihre Interessen und die Gründe dafür umfassend mitteilen können, damit die Entscheidung auf breiter Tatsachenbasis fällt. Hier entsteht das erste Problem: Alle betroffenen Gruppen müssen beteiligt werden. Aber manchmal ist die eine oder andere Seite schwer fassbar. Die Anwohner eines geplanten Neubaugebiets melden sich oft von allein, das ist gut. Aber, wie findet man die anderen, die neuen Wohnraum suchen? Sie sind – noch – nicht vor Ort. Wie werden die Interessen künftiger Generationen an weiteren Entwicklungsmöglichkeiten erhoben? Sie sind – noch – nicht geboren. Und wer vertritt kollektive und abstrakte Interessen, wie die der Kinder vor Ort, der

Umwelt, der oft schweigenden Mehrheit? Solche Interessen sind stumm, deshalb aber nicht weniger wichtig.

Und auch wenn alle Betroffenen ihre Wünsche und Vorstellungen und Erwägungen artikuliert haben, folgt die nächste Schwierigkeit. Wer selbst betroffen ist, ist zwangsläufig nicht unbefangen, das soll er ja auch gar nicht sein. Aber die Summe von Einzelinteressen ist nicht gleichbedeutend mit dem Gemeinwohl. Und daher können die Bürger bei wichtigen Entscheidungen nur angehört, nicht zwingend erhört werden. Deshalb kann ein Bürgerentscheid nur dann funktionieren, wenn sich alle an das Ergebnis halten, auch, wenn es nicht ihrem Partikularinteresse entspricht.

Alle fünf Jahre haben die Bürgerinnen und Bürger in Ludwigsburg die Möglichkeit, ihren Gemeinderat zu wählen und können so direkten Einfluss auf die Politik in ihrer Stadt nehmen. In ihren Wahlprogrammen legen die Parteien dar, welche Vorstellungen sie für die weitere Stadtentwicklung haben. Ebenso hat jeder Ludwigsburger die Möglichkeit, sich direkt an die Mandatsträger vor Ort zu wenden und für seine Anliegen zu werben.

Auch für Politiker und Politikerinnen ist es oft nicht einfach, Entscheidungen zu fällen, aber dafür sind sie in ihr Amt gewählt worden, sie sitzen in Fachausschüssen und investieren viel freie Zeit, um bestenfalls dem Wohl aller zu dienen. Das bedeutet aber auch, nie jedem Bürger und jeder Bürgerin gerecht werden zu können.

Deshalb kann ein Bürgerentscheid nur dann sinnvoll sein, wenn sich große Teile der Bevölkerung absolut nicht in dem wiederfinden, was geplant ist. Viel wichtiger ist es, die Menschen vor Ort früh einzubinden, sie nicht vor fast fertige Tatsachen zu stellen. Ebenso wichtig ist die Versachlichung der anstehenden Entscheidungen, Aggression und falsche Polemik führen nur zu tiefen Gräben. Wenn eine Stadt wie Ludwigsburg ihre eigenen, möglichst frühzeitigen und möglichst einheitlichen informellen Verfahren der Beteiligung an Vorhaben entwickelt, ist dies ein Schritt in die richtige Richtung.

Nehmen Sie alle Ihre Möglichkeiten wahr!

Reinhard Weiss, Fraktionsvorsitzender Freie Wähler im Gemeinderat der Stadt Ludwigsburg

Eine Antwort zum ersten Teil der Frage fällt mir zunächst schwer weil ich, als von den Bürgern gewählter Gemeinderat, Volksvertreter bin und insoweit die Frage „oder dem Gemeinderat?“ nicht uneingeschränkt bejahen kann.

Geht man auf den zweiten Teil der Frage ein, so kann als jüngstes Beispiel die regelmäßig alle paar Jahre stattfindende Zukunftskonferenz (Zuko) genannt werden, um damit am Ende zu einer vernünftigen Beantwortung der Frage zu gelangen.

Unter dem Oberbegriff **Nachhaltige Stadtentwicklung** haben sich wieder hunderte ausgewählte Bürger der Stadt zu den verschiedensten Themen, beginnend mit attraktivem Wohnen bis hin zur Energieversorgung, am 17./18. April 2015 versammelt, um sich konstruktiv und mit Weitblick zu den wichtigsten Projekten der Zukunft einzubringen.

Dabei wurde deutlich erkennbar, dass sich die Bürger intensiv mit der Entwicklung der Stadt Ludwigsburg beschäftigen und sie nicht, wie es sehr oft bei Bürgerbeteiligungen und vor allem bei Bürgerinitiativen der Fall ist, zu sehr egozentrisch ausgerichtet sind. Die Gefahr, dass aktive Minderheiten bei Bürgerbeteiligungen damit Macht über eine träge Mehrheit bekommen können, sehen vielerorts nicht nur Kommunalpolitiker, sondern auch viele Bürgermeister und Oberbürgermeister (siehe Ludwigsburger Kreiszeitung vom 23. Februar 2015).

Durch die Herabsetzung der Grenze für ein Quorum mit 20 Prozent und ein Bürgerbegehren mit sieben Prozent besteht natürlich die Gefahr, dass Beschlüsse der gewählten Vertreter des Volkes zu Absurdem führen können und elementare Verzögerungen bei der Umsetzung von Projekten eintreten. Dies fördert zudem die Verlässlichkeit politischer Entscheidungen nicht, vor allem, wenn dann die Proteste der Bürgerinitiativen oft verbittert und manchmal auch böse geführt werden.

Um auf das Beispiel Zuko zurückzukommen, sehe ich dahingehend eine erste Antwort auf die Frage zum Ziel der Nachhaltigen Stadtentwicklung, dass sich die Bürger sehr wohl aktiv und auch kritisch zu den Zukunftsthemen der Stadtentwicklung einbringen sollen und müssen, um dann unter dem Aspekt des Machbaren die Entscheidung dem Gemeinderat zu überlassen.

Unabhängig davon ist es in Zukunft notwendig, dass Bürger bei besonders wichtigen Themen, insbesondere, wenn sie unmittelbar betroffen sind, auch selbst entscheiden können. Insoweit sehe ich darin keine Entmachtung des Gemeinderats, sondern eine Ergänzung, wobei es wichtig ist, mit den Bürgern rechtzeitig zu kommunizieren und – ähnlich wie in Heidelberg – fortlaufend über größere Projekte anhand aktueller Vorhabenlisten zu informieren.

Zusammenfassend versuche ich in meiner kurzen Begründung zur Eingangsfrage folgende Antwort: Ziel für eine Nachhaltige Stadtentwicklung muss es sein, die Zusammenarbeit von Lokalpolitik und Bürgerschaft weiter zu fördern und zu stärken mit rechtzeitiger Kommunikation vor Ort, so dass sich die Frage „Alle Macht dem Volk oder dem Gemeinderat?“ gar nicht stellen muss und der Gemeinderat am Ende der Entscheidungsfindung im Interesse der Bürger und zum Wohl der Stadt Ludwigsburg abstimmen kann.



4 Rathaus im Wandel

Von der Linienverwaltung zur steuerungsorientierten Querschnittsverwaltung

Albert Geiger

Zur aktuellen Situation

Alles wird schneller, alles wird komplexer, Information ist inflationär – auch im Rathaus.

Die letzten Jahrzehnte und auch die aktuellen Entwicklungen im digitalen Bereich haben unser Leben immer schneller und komplexer werden lassen. So sind beispielsweise Nachrichten und Informationen jederzeit verfügbar, jedoch gleichzeitig inflationär, da sie laufend aktualisiert werden. Kommunen, Länder, Bund und EU realisieren zunehmend diese Entwicklungen und reagieren: Anhand integrierter, nachhaltiger Entwicklungsprozesse erarbeiten sie Konzepte, um diese Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Gerade Städte und Gemeinden mit ihrer Bürgernähe müssen gemeinsam in partizipativen Prozessen die Weichen rich-

tig stellen (vgl. Leipzig-Charta). Die Notwendigkeit, Organisationsstrukturen in den Rathäusern fortzuschreiben und schlagkräftiger zu machen, ist die logische Konsequenz.

Nachhaltige Kommunalentwicklung ist also das Gebot der Stunde, was sich unter anderem an den damit zusammenhängenden Themen erkennen lässt: So besteht im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren einer Nachhaltigen Stadtentwicklung (NSE) darin Konsens, dass die Menschen sich sowohl anlassfrei als auch anlassbezogen beteiligen können. Auch die Notwendigkeit der Vernetzung aller Themenfelder einer Stadtgesellschaft ist in aller Munde. So ist die „Smart City“ eines der Leitbilder für die wichtigen EU-Förderprogramme (z. B. Horizon 2020) der nächsten fünf bis zehn Jahre. Derzeit wird zudem die Normierung in ISO Formate (37150/37151/37152) vorangetrieben. In einem aktuellen Regierungsentwurf zu diesem Thema ist festgehalten:

„Daher werden sich die Rathäuser der Städte und Gemeinden von einer öffentlichen zu einer offenen Verwaltung weiterentwickeln. Die Risikoabwägung wird zentraler Bestandteil dieser weiterentwickelten Verwaltungen sein. Durch die Bereitstellung offener Daten und Dienste werden diese zunehmend als Plattform für innovative urbane Anwendungen und Lösungen Dritter gefordert.“

Die Verknüpfung technischer Innovationen mit gesellschaftlichen Perspektiven, neuen Governanceformaten und Partizipationsstrukturen zeichnet diese Entwicklungen aus. ...“



Abb. 1: Themenvielfalt zusammen denken. Motiv: Stadt Ludwigsburg

In vielen Rathäusern der Kommunen in Deutschland und Europa sind diese Zeichen der Zeit erkannt worden, und man hat sich auf dem Weg zu einer integrierten nachhaltigen Stadtentwicklung gemacht.

Viel zu oft wird allerdings versucht, diese Prozesse mit den in die Jahre gekommenen Verwaltungsstrukturen (Linien- oder auch Silostruktur genannt) zu bewältigen. Diese sind in der Regel auf die notwendige integrierte, vernetzte Betrachtung, Beurteilung und Bearbeitung von Themen nicht ausgerichtet, die eine nachhaltige Kommunalentwicklung benötigt. Und auch das gerne praktizierte Installieren einer Stabstelle bringt selten die gewünschten Erfolge.

Die Folge ist, dass Prozesse zu Stadtentwicklungskonzepten oder deren Umsetzung und Weiterentwicklung – sofern sie überhaupt ganzheitlich zustande kommen – oft in den Schubladen verschwinden bzw. nicht so recht im Arbeitsalltag der Verwaltungsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen ankommen. Damit fehlt die Basis für zukunftsfähiges Verwaltungshandeln. Um dies zu verhindern, muss sich der Innovationsmotor für die Nachhaltige Stadtentwicklung, die Verwaltung, in ihrem strukturellen Aufbau an die neuen Herausforderungen anpassen.

Mit anderen Worten: Die Linienstrukturen der Verwaltung passen nicht zu den Herausforderungen der Nachhaltigen Stadtentwicklung, und müssen daher in Richtung einer steuerungsorientierten Querschnittsverwaltung verändert werden.

Zur Notwendigkeit der Weiterentwicklung von Verwaltungsstrukturen: Die Chance liegt im Wandel

Die großen Herausforderungen unserer Zeit können nur gemeistert werden, wenn die Kommunen vor Ort gute und nachhaltig positive Entscheidungen treffen. Dies gilt bei der Energiewende genauso wie bei der Integrationspolitik, der Betreuungsthematik, der demografischen Entwicklung, Generationengerechtigkeit, etc. Besonders wichtig ist, diesen Politikansatz in der Verwaltungsorganisation als Generationsaufgabe zu etablieren und horizontal und vertikal zu vernetzen.

Dies erfordert eine Weiterentwicklung in Verwaltungsaufbau und -ablauf. Vorrangig dabei sind die bessere vertikale Vernetzung und das Identifizieren der jeweils verantwortlichen Organisationseinheit. Ein weiteres wichtiges Ziel bei der Organisationsentwicklung von Verwaltungen ist das Schaffen von Voraussetzungen, dass

- **der stetige Wandel,**
- **die gesellschaftliche Veränderung,**
- **das integriert vernetzte Arbeiten**



Abb. 2: In Führung gehen. Der Prozess ist angezettelt! Grafik: Stadt Ludwigsburg

als Chance begriffen werden. So können leistungsfähige, effiziente, motivierte und mit Spaß an der Sache arbeitende Menschen ihre Stadt zukunftsfähig gestalten. In der Folge können auch Ressortgrenzen einfacher überwunden werden.

Der Ludwigsburger Ansatz: Die Chance liegt in der Vernetzung

Vor diesem Hintergrund hat sich die Stadt Ludwigsburg parallel zur Erarbeitung des integrierten, nachhaltigen Stadtentwicklungskonzepts seit 2004 intensiv mit dem Wandel und der Entwicklung der Verwaltungsstruktur (Verwaltungsumbau) beschäftigt. Hierbei haben die Fragen, wie die hervorragende Arbeit in den Fachdezernaten erhalten werden kann und wer in der Verwaltung die Federführung für die Nachhaltige Stadtentwicklung und die Masterpläne des Stadtentwicklungskonzepts mit den typischen Quervernetzungsaufgaben übernimmt, eine wichtige Rolle gespielt. Aber auch die Frage, wie künftig die Steuerung bzw. die Steuerungsunterstützung zur aktiven Umsetzung des Stadtentwicklungskonzepts aussehen soll, musste beantwortet werden.

Daher hat Ludwigsburg zum einen die Verwaltungsorganisation in einer konsequent partizipativen Organisationsentwicklung auf diese Herausforderung ausgerichtet und hat dies zum anderen

ohne die Schaffung neuer Stellen (stellenneutral) in Angriff genommen.

Alle Organisationseinheiten kamen bereits 2004 in Bezug auf Arbeits- und Ablauforganisation auf den Prüfstand. Ergebnis dieser ersten Weiterentwicklung der Verwaltungsstruktur war die Reduzierung der Zahl der Ämter. Zum Teil wurden die Organisationseinheiten neu strukturiert, umbenannt und insgesamt wurde die Bezeichnung Amt durch Fachbereich ersetzt.

Aufgrund der Erkenntnis, dass die vielfältigen Aufgaben zum Wohle unserer Stadtgesellschaft künftig nur mit Unterstützung durch bürgerschaftliches Engagement aufrecht erhalten werden können, wurde der Fachbereich Bürgerschaftliches Engagement eingerichtet. Die Koordination der Arbeiten zum Stadtentwicklungskonzept wurde in eine mit zwei Kollegen besetzte Geschäftsstelle übertragen. 2006 endete deren Arbeit mit Beschluss der Masterpläne des Ludwigsburger Stadtentwicklungskonzepts.

Von 2006 bis 2008 ist die Steuerungsunterstützung zur Umsetzung des Stadtentwicklungskonzepts einer strategischen Steuerungseinheit beim Oberbürgermeister als Stabstelle übertragen worden. 2008 wurde dann das Referat Nachhaltige Stadtentwicklung ins Leben gerufen und mit dieser Aufgabe betraut. 2007 wurde flankierend der Prozess „In Führung gehen“ zur Begleitung der Organisationsveränderungen und zur Entwicklung einer gemeinsamen Führungsphilosophie aufgesetzt (vgl. Infobox zu „In Führung gehen“).

Das Referat für Nachhaltige Stadtentwicklung (R05): Motor für Entwicklung und Vernetzung

Im Sommer 2008 erfolgte der Beschluss des Gemeinderats der Stadt Ludwigsburg, das Referat für Nachhaltige Stadtentwicklung zu gründen (R05). Vor Beginn der Arbeit des R05 im Dezember 2008 wurde in einem Wertanalyseprozess mit der Führungsakademie Baden-Württemberg unter Beteiligung aller Fachbereiche der Verwaltung und unter Einbeziehung der drei Dezernenten festgelegt, für welche Aufgaben das R05 zuständig ist.



Abb. 3: Führungskultur

Grafik: Stadt Ludwigsburg

- Grundsatzfragen Demografie: Intensive Diskussion mit Gutachter über Stellschrauben.
- Strategische Planung zu Wohnbauflächenentwicklung (KOWOPO) und Gewerbeflächenentwicklung.
- Demografie-Beauftragte

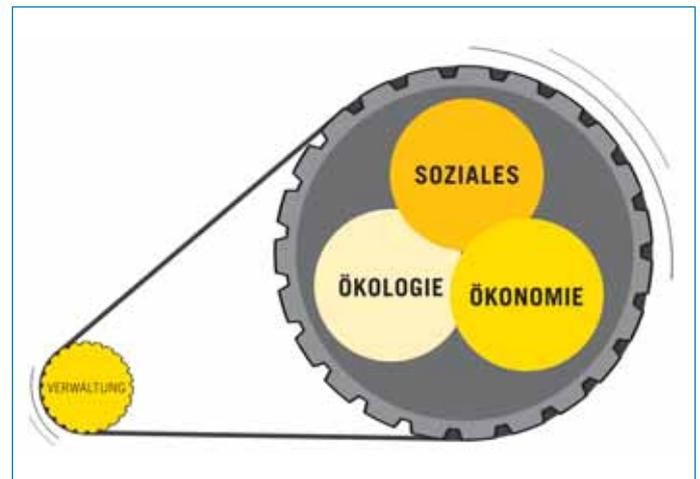


Abb. 4: Verwaltungsmotor

Grafik: Stadt Ludwigsburg

Hierzu einige Beispiele:

■ Nachhaltige Stadtentwicklung einschließlich Steuerungsunterstützung und Gesamtsteuerung

- Prozess zum Stadtentwicklungskonzept (SEK) reflektieren.
- Managementkreislauf leben (alle 3 Jahre Zukunftskonferenz – ZUKO).
- Masterpläne überprüfen und weiterentwickeln.
- Masterpläne als Steuerungsinstrument weiterentwickeln und mit dem städtischen Haushalt verknüpfen (Kommunales Steuerungs- und Informationssystem – KSIS).
- Funktion der Masterplanverantwortlichen neu bestimmen.
- Public Relations für Nachhaltige Stadtentwicklung (NSE) machen.
- Indikatoren als Kontrollinstrument implementieren.
- Evaluation organisieren.
- Projektvorbereitung/Entwicklung inkl. Evaluierung der Auswirkungen auf die Verwaltung.

■ Projektleitung Stadtteilentwicklungspläne (STEP)

- STEP-Projekte koordinieren.

■ Wirtschaftsförderung

- Wirtschaftsförderung intensivieren und mit Stadtentwicklung verknüpfen.
- Projektvorbereitung und Entwicklung

■ Grundsatzfragen Energie

■ EU-Koordination

- Fördermittel akquirieren/Anträge bearbeiten, Unterstützung bieten.
- Projektvorbereitung und Durchführung

■ Metropolregion

■ Steuerung bedeutender Projekte der NSE

■ Stadterneuerungsverfahren (umfassend)

■ Statistikstelle

Durch diese Aufgabenstellung war vorgegeben und von allen Beteiligten akzeptiert, dass innerhalb der Verwaltung die nachhaltige, integrierte Stadtentwicklung als Querschnittsaufgabe organisiert, gesteuert und verankert ist. Auf diese Weise entwickelte sich Ludwigsburg weg von den starren Linienstrukturen.

Beim Start des R05 im Dezember 2008 wurden drei Teams gebildet, die sich an drei wesentlichen Sachthemen orientieren:

1. **Integrierte Stadtentwicklung**
2. **Europa und Energie**
3. **Wirtschaftsförderung**

Die bis dato an diesen Themen arbeitenden Mitarbeiterinnen wurden stellenneutral dem R05 zugeordnet.



Abb. 5: Verwaltungsgliederung Ludwigsburg Grafik: Stadt Ludwigsburg

Steuerung integrierter, nachhaltiger Stadtentwicklungsprozesse: Die Wahrheit liegt im Konkreten

Bis heute besteht das R05 aus der Referatsleitung sowie den drei Teams „Integrierte Stadtentwicklung“, „Europa und Energie“ und „Wirtschaftsförderung“.

Im Team Integrierte Stadtentwicklung (ISE) laufen die Fäden der Stadtentwicklung zusammen: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigen sich mit komplexen Stadtentwicklungsprojekten, Grundsatzfragen der Nachhaltigen Stadtentwicklung, sie koordinieren die Stadtteilentwicklungspläne, wirken als Schnittstelle zwischen Kommunalpolitik, den Fachbereichen, der Verwaltungsspitze und den Stadtteilen, begleiten Stadterneuerungsaufgaben und Städtebauförderprogramme und koordinieren übergeordnete Fachthemen, wie beispielsweise den Breitbandausbau. Ergänzt wurde das Team ISE mittlerweile um die wichtige Statistikstelle. Deren Aufgabe ist es nicht nur Daten zu sammeln, sondern sie zu bewerten, einzuschätzen und vor allem mit den Kennzahlen und Indikatoren des Stadtentwicklungskonzepts zu verzahnen. Nicht zuletzt liegt hier die operative Verantwortung für Masterpläne.

Im Team Europa und Energie (EU/E) werden sämtliche EU-Förderprojekte koordiniert und begleitet. Die inhaltlichen Schwerpunkte

der Förderprojekte liegen häufig in dem Bereich Energieversorgung/Energiekonzepte. Auch die operative Verantwortung für den Masterplan Energie ist hier verortet. Das Gesamtenergiekonzept wird im Team EU/E ebenso gesteuert wie sämtliche Bereiche rund um die nachhaltige Mobilität in Ludwigsburg. Gerade diese Themen erfordern eine sehr intensive (Projekt-)Zusammenarbeit mit der Wissenschaft, beispielsweise bei Energiekonzepten auf Quartiersebene. Aber auch die Wirtschaft ist ein wichtiger strategischer Partner, beispielsweise bei der Förderung von E-Fahrzeugen oder Clusterbildung.

Spätestens hier zeigt sich exemplarisch die Bedeutung der Wirtschaftsförderung (WIFÖ) als weiteres Team des Referats: Eine, im Sinne von Branchenstruktur, breit aufgestellte Unternehmenslandschaft, die beste Standortfaktoren und attraktive Rahmenbedingungen vorfindet, ist für die ökonomische Entwicklung einer Stadt unverzichtbar. Alle Aufgaben einer modernen kommunalen Wirtschaftsförderung sind hier angesiedelt.

Den drei Teams ist gemeinsam: Sie arbeiten sowohl strategisch als auch operativ. So entwerfen sie zum einen innovative Gewerbeentwicklungskonzepte oder speisen neue Ideen zum Ausbau der Energieversorgung in die Kommunalpolitik ein, sie nehmen Stellung zum Freiflächenentwicklungskonzept und zu anderen Fachplanungen, sie setzen sich mit Wohnungspolitik oder demografischer Entwicklung auseinander und tragen diese Erkenntnisse in die Verwaltung. Zum anderen erarbeiten sie aber auch Newsletter für ihre Stadtteile, prüfen Förderabrechnungen, sind bei Stadtteilstesten mit Infoständen präsent oder schreiben Einladungen für Netzwerktreffen.

Die Nähe der Referatsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen zu den aktuellen Themen, zu den Menschen in der Stadt und zu den anderen Fachbereichen der Verwaltung wirkt sich positiv auf die interdisziplinäre Kooperation aus. Es entsteht dadurch eine neue vernetzte Kultur der Zusammenarbeit. Impulse und Unterstützung gibt es beispielsweise im Rahmen zielgerichteter Fortbildung für Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeiterinnen (vgl. Abb. 2 zu „In Führung gehen“ Seite 19). Dies spiegelt sich auch in der täglichen Arbeit wieder: Hohe Eigenverantwortung, flache Hierarchien und vernetztes Arbeiten in den meisten Bereichen gehören zum Alltag. Diese Philosophie findet sich beispielsweise auch in der Besprechungskultur wider. Der Referatsleiter ist ständiges Mitglied der wöchentlichen Dezentenbesprechung. Ebenso treffen sich wöchentlich die Querschnittsbereiche Finanzen, Organisation, Revision und R05 zur AG Strukturkommission. Auf Sachbearbeitungsebene wird im Rahmen der Stadtteilentwicklungsplanung (STEP) in fachbereichsübergreifenden Projektgruppen gearbeitet. Alle zwei Wochen besteht die Möglichkeit zur Abstimmung mit den Dezenten: Oberbürgermeister, Erster Bürgermeister, Baubürgermeister, der Geschäftsführer der Wohnungsbau Ludwigsburg GmbH, verschiedene Fachbereichsleiter und die STEP-Koordinatoren tauschen sich in der „Lenkungsgruppe STEP“ über aktuelle Themen und Entwicklungen aus und treffen Entscheidungen.

Fachthemen aus dem Stadtteilentwicklungskonzept, die einer strategischen Steuerung und Abstimmung bedürfen, kommen in



Abb. 6: KSIS-Bildschirm

Grafik: Stadt Ludwigsburg

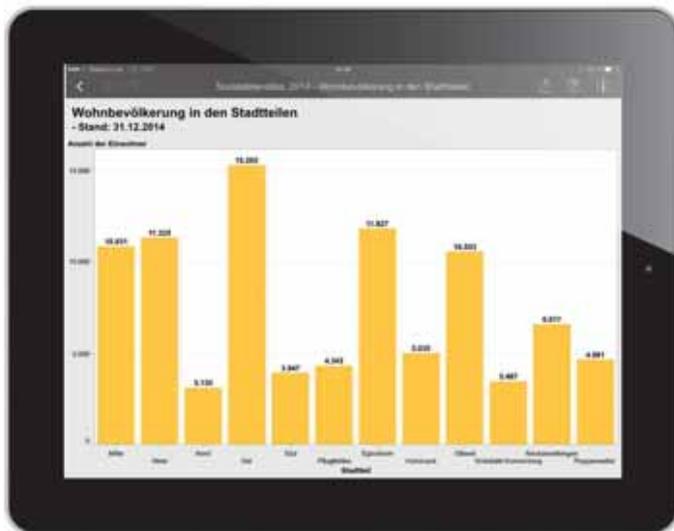


Abb. 7: KSIS-Tablet

Grafik: Stadt Ludwigsburg

der zweiwöchig stattfindenden Masterplan Informations- und Koordinations-Besprechung (IUK) auf die Tagesordnung. Auch hier sind die Verwaltungsspitze und die verantwortlichen Fachbereichsleiter dabei, ergänzt um Vertreter des R05 und die Masterplanverantwortlichen. Weitere Regelbesprechungen, beispielsweise zu STEP-Themen, Demografie, KOWOPO¹, Masterplänen und KSIS laufen unter der inhaltlichen und organisatorischen Federführung des Referats.

Erfolgskriterien, Risiken, Chancen und ein Zwischenfazit: Der Wandel geht weiter

Rund zehn Jahre nach Start des SEK-Prozesses mit paralleler Weiterentwicklung der Organisationsstruktur lässt sich feststellen:

Das Ludwigsburger Rathaus ist gut aufgestellt und begleitet den Wandel in jeder Hinsicht aktiv. Die Tatsache, einen Ansprechpartner und Koordinator für die Stadtteile zu haben, wird intern und extern positiv wahrgenommen. Kooperation und Dialog – ob über Gewerbegebietstreffen, Anwohnerversammlung oder große Zukunftskonferenz – sind selbstverständlich. Nach Auffassung von Experten hat sich Ludwigsburg in den letzten 10 Jahren sogar zur Modellstadt für integrierte nachhaltige Stadtentwicklung und Governance entwickelt. Dennoch bleibt keine Zeit, sich auf dem Erreichten auszuruhen: Der Mehrwert der interdisziplinären Arbeit ist zwar erkannt, muss aber noch in allen Verwaltungsbereichen verankert und die stetige Organisationsentwicklung jeden Tag neu gelebt werden. Die Implementierung der neuen Strukturen ist ein längerer Prozess und noch längst nicht bei allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen selbstverständlich geworden. Das Ludwigsburger Rathaus muss dementsprechend darauf achten, dass es die Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige, erfolgreiche Organisationsentwicklung auch künftig konsequent im Auge behält.

Hier einige allgemeine Erfolgsfaktoren, die besonderer Beachtung bedürfen:

- **Eine klare Prozessstruktur ist Voraussetzung.**
- **Die Rathausspitze muss hinter den Veränderungen stehen.**
- **Die notwendigen Ressourcen müssen bereitgestellt werden.**
- **Strukturentwicklungen müssen konsequent gelebt werden.**
- **„Steuern durch Signale“ muss Führungsphilosophie sein.**
- **Überzeugen statt Zwingen ist die Basis.**
- **Es muss genügend Zeit für die Implementierung, das Übernehmen und das Absichern neuer Strukturen eingeplant werden.**
- **Das Thema Bürgerpartizipation muss sich organisatorisch klar geregelt abbilden.**
- **Die Generationengerechtigkeit muss zentrale Richtschnur des Handelns sein.**
- **Veränderungen lösen bei Menschen Ängste aus. Das Beharrungsvermögen der Verwaltungsmitar-**

¹ Kommunale Wohnungspolitik

beiter und -mitarbeiterinnen kann mitunter groß sein und darf nicht unterschätzt werden. Man muss sie überzeugen und mitnehmen.

- **Transparenz im Verwaltungshandeln ist oft ungewohnt und muss vermittelt werden.**
- **Ein begleitender Coachingprozess hilft, gemeinsame Bilder zu entwickeln.**
- **Die neue Querschnittseinheit (z. B. R05) sollte neben Vernetzungsaufgaben auch Linienaufgaben haben.**
- **Die Querschnittseinheit (z. B. R05) muss helfen, dass Bürgermeister und Fachbereiche „glänzen“ können.**

Abschließend ist festzuhalten, dass es keine Alternative zur schrittweisen Weiterentwicklung der Verwaltungsstruktur gibt. Stadtentwicklung im Sinne der Leipzig-Charta muss mit einem Umbau von einer Linienstruktur zur steuerungorientierten Querschnittsverwaltung einhergehen. Beispiel hierfür ist Ludwigsburg. Alle Rathäuser, die sich auf den Weg der nachhaltigen Kommunalentwicklung machen, müssen auch den Wandel in ihrer Organisation einleiten und leben. Nur dann wird die lernende Verwaltung Realität, die sich im Rhythmus der sich verändernden Gesellschaft weiterentwickeln kann.

4.1 Der Ludwigsburger Weg

Nachhaltige Stadtentwicklung „Chancen für Ludwigsburg“ und nachhaltige Kulturentwicklung in der Stadtverwaltung „In FÜHRUNG gehen!“

Karl Giebeler

Zwei Wege – Ein Ziel

Seit Werner Spec Oberbürgermeister der Stadt Ludwigsburg ist, standen zwei Fragen im Zentrum des strategischen Denkens aller Verantwortlichen:

1. Wie kann eine integrierte nachhaltige Stadtentwicklung initiiert, gemanagt und verstetigt werden?

2. Wie muss sich eine Stadtverwaltung und ihr Verwaltungshandeln entwickeln, damit diese Dynamik angestoßen, gesteuert und umgesetzt werden kann?

Zwei Wege wurden eingeschlagen:

1. Das Projekt „Chancen für Ludwigsburg“, mit dem eine konsequente Entwicklung zur nachhaltigen Stadt initiiert und umgesetzt werden sollte.

Die Umsetzung erfolgte durch die Stadtverwaltung.

2. Der Prozess „In FÜHRUNG gehen! – Wege einer gemeinsamen Führungskultur“, durch den eine Verwaltungskultur entwickelt werden sollte, die es möglich macht, die Ziele der „Chancen für Ludwigsburg“ zu realisieren.

Die Umsetzung übernahm die Evangelische Akademie Bad Boll/Akademie für Führung und Verantwortung.

Der Weg zur Kulturveränderung – In FÜHRUNG gehen! Die Umsetzungsmaßnahmen

In **Phase I** des Prozesses wurden alle Dezernenten und Fachbereichsleiter über drei Jahre in Seminaren und Workshops geschult. Team- und Einzelcoachings für alle und Klausuren der Fachbereiche waren Teil des Prozesses.

In **Phase II** des Prozesses wurden die ca. 90 Teamleiter/Abteilungsleiter in Workshops über zwei Jahre geschult.

Was sollte erreicht werden?

1. Die **Führungskultur sollte so weiterentwickelt werden**, dass die Herausforderungen an das Verwaltungshandeln, im Zusammenhang mit der Nachhaltigen Stadtentwicklung, bewältigt werden können.

2. Führung sollte als **„Arbeit am System“** selbstverständlicher Teil des professionellen Selbstverständnisses und Handelns implementiert und damit Teil der Innovationsoffensive der Verwaltungsleitung werden.

3. Das **konkrete Führungshandeln** im Alltag (Organisationsgestaltung und -entwicklung, Personal-, Mitarbeiterführung, Finanzverantwortung) sollte so beeinflusst werden, dass die Leitungsaufgaben erfüllt und ein Arbeitsklima bzw. eine Verwaltungskultur geschaffen wird, die zur Eigenverantwortung, Leistungsbereitschaft, persönlich-beruflichen Weiterentwicklung, beiträgt.

Der Ludwigsburger Weg

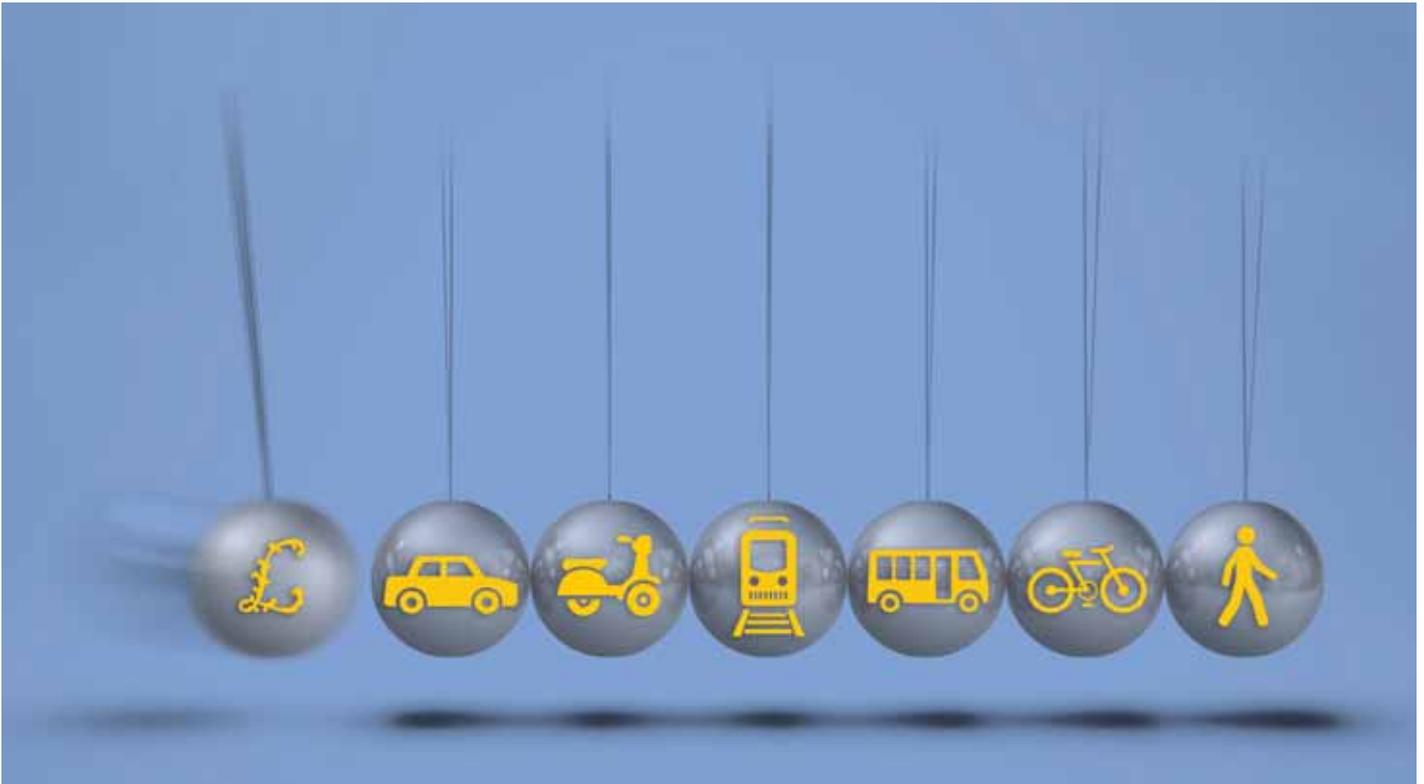
Der Ludwigsburger Weg besteht darin, dass auf der Führungsebene gesehen wird, dass beide Wege ein **neues Denken erfordern**.

Der Ludwigsburger Weg besteht darin, dass ein **verändertes Führungs- und Verwaltungshandeln** zur Realisierung der „Chancen für Ludwigsburg“ unabdingbar ist.

Der Ludwigsburger Weg besteht darin, dass diese beiden Wege als **Prozess** verstanden und auch **konsequent gegangen** werden.

Der Ludwigsburger Weg besteht in der **permanenten Weiterentwicklung und Festigung** einer Führungs- und Organisationskultur des Miteinanders.

Der Ludwigsburger Weg besteht darin, dass der konsequente Versuch unternommen wird, auf den zwei Wegen mit dem einen Ziel, einerseits die **Bürger und Bürgerinnen** und **Öffentlichkeit** und andererseits alle **Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen** mitzunehmen.



5 Umparken. Umsatteln. Umdenken.

Mobilität in der Stadt – und warum sie für die meisten Aufreger sorgt

Michael Ilk, Bürgermeister der Stadt Ludwigsburg

Die Fassade des Barockschlosses schimmert in der Morgenröte. Wie ein gelb leuchtender Tempel ruht das imposante Bauwerk zwischen glitzernden Rasenflächen. Blumen – rote, blaue, purpurfarbene Blumen – strecken vorsichtig ihre Köpfe in den Himmel. Ein Schloss wacht auf. Guten Morgen Ludwigsburg!

Wenn da nur nicht dieses Rauschen wäre. Mal laut, besonders in den Morgenstunden, mal etwas leiser, wenn die Stadt schläft. Unterbrochen nur durch ein verärgertes Hupen oder einen ungeduldig aufheulenden Motor.

60.000 – so viele Fahrzeuge schieben sich Tag für Tag über die Bundesstraße, nur einen Steinwurf vom Residenzschloss entfernt,

das jeden Morgen majestätisch den vorbeiziehenden Blechlawnen trotz. Wie eine graue Hauptschlagader führt die B27 durch die Stadt, verteilt die Autos, Busse und Lastkraftwagen auf die Seitenstraßen, in die Stadtteile oder einfach nur durch das Zentrum hindurch. Volle Auslastung ebenso auf den anderen Einfallstraßen, selbst in den Wohnquartieren oder Gewerbegebieten. Volle Auslastung aber auch am Bahnhof: Tausende Menschen spucken die S-Bahnen und Regionalbahnen täglich aus. Bis zu 55.000 Personen sind es, die Tag für Tag das Drehkreuz nutzen.

Dass die Straßen oftmals überfüllt sind und dass in Bus und Bahn oft nur noch Stehplätze zu haben sind, sind letztlich nur die Symptome. Die Ursachen liegen woanders. Und das Paradoxe daran ist: Viele Ursachen sind mehr als erfreulich. Denn Ludwigsburg hat sich in den letzten zehn Jahren zu einer hoch attraktiven Stadt für Einwohner, Unternehmen und Besucher entwickelt. Als zweitgrößte Stadt in der Region Stuttgart bietet sie eine Vielzahl kultureller Angebote, kurzweilige Einkaufsmöglichkeiten in der Innenstadt und öffentliche Räume, die zum Flanieren und Aufenthalt einladen. Bauplätze und Wohnungen sind begehrt. Unternehmen suchen händeringend nach Erweiterungsflächen. Kinder- und Familienzentren im ganzen Stadtgebiet, Begegnungshäuser sowie eine Stadtbibliothek, die den Wissenschungen und Leseratten modernsten Standard bereitstellt, locken Jung und Alt in die Stadt. Doch wo Menschen unterwegs sind, entsteht Verkehr. Und der sorgt bei den Verkehrsplanern in deutschen Mittel- und Großstädten zunehmend für Kopfzerbrechen. Denn nahezu alles, was sich in einer Stadt tagtäglich abspielt, ist

heute flexibler und komplexer geworden: Gleitzeitmodelle, Schichtdienste oder unterschiedliche Einsatzorte sind in der heutigen Arbeitswelt eher die Regel als die Ausnahme. In Schulen und Kindertageseinrichtungen herrscht Ganztags- oder zumindest Kernzeitenbetreuung, manche Schulen wurden räumlich zusammengelagert. Die ältere Bevölkerung wird zunehmend aktiver. Das scheint im Übrigen auch für den Gesetzgeber zu gelten: Über Lärmaktionspläne, Feinstaubmessungen oder dynamische Geschwindigkeitsregulierungen hatten sich die Urväter des Automobils damals sicher noch keine Gedanken gemacht. Ganz zu schweigen von der rasanten technischen Entwicklung. Navigationsgeräte haben sich längst etabliert, bei neuen Antrieben oder elektronischen Tickets sehen Experten noch gewaltige Potenziale. Gewollt oder ungewollt wirken sich diese Veränderungen auf jeden einzelnen Menschen aus, der als Verkehrsteilnehmer in Ludwigsburg unterwegs ist. Dabei spielt es keine Rolle, ob er das Fahrrad, das Auto oder den Bus nutzt.

Vielleicht ist das auch der Grund, weshalb Verkehrsthemen bei den vielen Beteiligungsveranstaltungen in Ludwigsburg am häufigsten – und nicht selten am emotionalsten – diskutiert werden. Es vergeht kaum ein Stadtteilspaziergang, ein Workshop oder ein Gewerbegebietstreffen, an dem sich die meisten Fragen, Wortmeldungen oder schriftlichen Kommentare nicht um das eine drehen: den Verkehr.

Nicht selten prallen dabei Welten aufeinander. Zumindest wird leidenschaftlich debattiert, auch untereinander bei den Bewohnern. Die Erfahrung zeigt, dass abstrakte oder übergeordnete Rahmenpläne oft nur beiläufig zur Kenntnis genommen werden. Geht es aber um konkrete verkehrliche Fragestellungen im Stadtgebiet, liefert das die beste Grundlage für intensive Diskussionen. Ein Beispiel: Soll die Stadt den oberirdischen Arsenalplatz in Ludwigsburg, unweit von Kino und Einkaufspassage, in einen Park umwandeln? Für manche Menschen wäre das ein mutiger Schritt, hin zu einer durchgrünten Innenstadt. Anderen hingegen treibt es bei diesem Gedanken Sorgenfalten auf die Stirn. Weiteres Beispiel: Soll die Myliusstraße, die vom Zentralen Omnibusbahnhof in die City führt, für Pkw gesperrt werden? Für die Busfahrer, deren Fahrzeuge täglich 1.300mal durch diese Straße fahren, wäre dies vermutlich ein Segen. Angrenzende Einzelhändler und Ärzte würden dieses Szenario sicher skeptisch betrachten.

Diese Fragen zeigen, dass Verkehrsplanungen ganz besonders gründlich und vorausschauend abgewogen werden müssen. Beide genannten Fälle stehen zudem beispielhaft für einen typischen Konflikt in der integrierten Stadt- und Verkehrsplanung: Die Konkurrenz um Straßenflächen. „*Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist eine vorübergehende Erscheinung*“ polterte Wilhelm II, seines Zeichens der letzter deutscher Kaiser und preußischer König von 1888 bis 1918, als er die ersten vierrädrigen Gefährte durch das Land tuckern sah. Er sollte nicht Recht behalten. Im Gegenteil: Das Automobil wurde zum Fortbewegungsmittel Nummer eins, und insbesondere die 1960er- und 1970er-Jahre standen landauf, landab ganz im Zeichen einer autogerechten Stadt. Viele Stadtplaner und Politiker, selbst eingelebte PS-Fans haben mittlerweile erkannt, dass die Erfolgs-

geschichte des Autos letztlich nur an einem scheitern kann: An sich selbst. Denn die massenhafte Verbreitung des Autos und der drohende Kollaps auf den Straßen in der Region Stuttgart zeigen uns täglich die Grenzen einer individuellen Mobilität auf. So verwundert es nicht – um wieder auf die genannte Konkurrenz um Straßenflächen zurückzukommen – dass heutzutage die Menschen die öffentlichen Flächen zurückerobern möchten. Radfahrer suchen schnelle Verbindungen von A nach B, Fußgänger wünschen vor allem Platz zum Aufenthalt und zum Bummeln, Schulkinder erwarten größtmögliche Sicherheit, Gastronomen buhlen um Flächen für Außenbewirtschaftung, Grünplaner möchten mehr Pflanzen sehen, Busfahrer brauchen ausreichend Platz, Kunden und Kurierdienste wollen Stellplätze – und Anwohner sehnen sich nach Ruhe unter ihrem Fenster.

Keine einfache Aufgabe also, wenn es darum geht, den Straßenraum neu zu ordnen oder die Mobilität einer Stadt wie Ludwigsburg fit für die Zukunft zu machen. Damit die Aufgaben und Einzelprojekte in einem räumlich und thematisch sinnvollen Zusammenhang stehen, hat Ludwigsburg bereits 2004 begonnen, ein Stadtentwicklungskonzept zu erarbeiten. Bürgerinnen und Bürger, Stadträte, Verwaltungsmitarbeiter, Gewerbetreibende, Vereinsvorsitzende und viele weitere Akteure haben sich in mehreren Zukunftskonferenzen mit ihrer Stadt auseinandergesetzt. In elf Themenfeldern haben sie Leitsätze und strategische Ziele formuliert. Bei den Zukunftskonferenzen werden die Ziele und Aktivitäten gemeinsam auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls nachjustiert. Die konkreten Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen, finden sich in den Masterplänen. Der Masterplan 8 enthält alle Aufgaben und deren Status rund um das Thema Mobilität.

Man muss nicht unbedingt einen Blick in diesen Masterplan werfen, um zu sehen, welche Anstrengungen Ludwigsburg in den letzten Jahren unternommen hat, um den Zielen einer nachhaltigen Mobilität entscheidend näher zu kommen. Oftmals reicht schon ein Gang durch die Barockstadt, um die Veränderungen wahrzunehmen.

Die hohe Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum ist eine Aufgabe, an der zahlreiche Beteiligte – vom Fachbereich Tiefbau und Grünflächen über den Verein LUIS bis zu den Technischen Diensten – täglich arbeiten. „*Die Bürger müssen wissen, dass in unseren Städten weniger Automobile nicht weniger, sondern mehr Lebensqualität bedeuten*“ wusste schon der ehemalige Bundespräsident Johannes Rau. Wer heute über den Marktplatz, den Rathaushof, die Seestraße oder den Akademiehof schlendert, kann sich kaum vorstellen, dass diese Räume einst in fester Hand der Pkw waren. Verknüpft mit einem Parkraumkonzept Innenstadt und einem Parkhaus-Leitsystem, neuen, unterirdischen Parkieranlagen und einer Parkraumbewirtschaftung bietet die Innenstadt nun Räume für Begegnung, Aufenthalt und Einkaufserlebnisse, ohne gleichzeitig den Autoverkehr zu verteufeln. Und wer zu Fuß in der City unterwegs ist, darf sich beispielsweise in der Wilhelmstraße und der Eberhardstraße über besonders breite Gehwege freuen. Außerdem wurde an einigen Stellen der Durchbruch geschafft – im wahrsten Sinne des Wortes. Denn es ist erst wenige Jahre her, seit das Westportal am Bahnhof Durch-

gänge am Akademiehof oder kleine Passagen quer zur Seestraße realisiert worden sind. Wer zu Fuß unterwegs ist, lernt solche Erleichterungen schnell zu schätzen.

Der Busverkehr in und durch Ludwigsburg liegt in der Zuständigkeit des Landkreises. Dennoch lässt es sich die Stadt nicht nehmen, durch Anreize und technische Optimierungen den Umstieg auf den ÖPNV zu fördern. Fahrtkostenzuschüsse für städtische Mitarbeiter, Rückvergütungen beim Einkauf, Shuttleverkehre bei Großveranstaltungen oder vergünstigte Tickets während des Ludwigsburger Weihnachtsmarkts sollen den Fahrgästen die Busnutzung nicht nur schmackhaft machen, sondern ihnen auch bares Geld sparen. Jedes Jahr rüstet die Stadt außerdem weitere Haltestellen mit Hochbordsteigen aus – die Busse müssen dann an den Haltestellen nur noch seitlich „in die Knie gehen“ und gewährleisten somit barrierefreies Ein- und Aussteigen. Sämtliche Haltestellen am Zentralen Omnibusbahnhof und weitere wichtige Stopps in der Innenstadt sind zudem mit Displays ausgestattet, die die Abfahrtszeiten der Busse in Echtzeit anzeigen. In enger Zusammenarbeit mit dem lokalen Busunternehmen und dem Landkreis konnten die Beteiligten noch an mancher Stellschraube in Sachen Buserschließung oder Linienführung drehen. Die Verkehrsingenieure der Stadt prüfen zudem regelmäßig, an welchen Ampelanlagen sich noch Potenziale für eine Busbeschleunigung herauskitzeln lassen. Um für den ÖPNV der Zukunft gerüstet zu sein, wird derzeit ein umfassendes ÖPNV-Konzept erstellt.

Ganz oben auf der Agenda von Verkehrsplanern und Fachbüros steht derzeit auch die Stadtbahn im Landkreis Ludwigsburg. Eine erste Nutzen-Kosten-Kalkulation – auch „standardisierte Bewertung“ genannt – hat für mehrere Varianten eine grundsätzliche Wirtschaftlichkeit bestätigt. Nun richtet sich der Fokus auf einzelne Bereiche und kritische Stellen, die für eine politische Grundsatzenscheidung erst noch genau untersucht und bewertet werden müssen.

Für die Radfahrer wurde in den vergangenen Jahren ein Bündel an Maßnahmen auf den Weg gebracht. Der Gemeinderat hat das Radroutenkonzept, das die wichtigsten Rad-Verbindungen in und durch Ludwigsburg definiert, beschlossen. „Zehn Jahre, zehn Routen“, so die ehrgeizige Zeitplanung der Planer. Die zwei priorisierten Routen werden derzeit vertieft untersucht.

Eine vom ADFC zertifizierte Radstation am Bahnhof bietet Pendlern, Touristen und Einwohnern gleich mehrere Serviceleistungen. Die Männer, die bei einer gemeinnützigen GmbH angestellt sind, erledigen dort nicht nur kleinere Wartungs- und Reparaturarbeiten. In der Radstation kann man auch seinen Drahtesel komfortabel abstellen und Pedelecs leihen. Wer sein Pedelec rund um die Uhr abholen oder abstellen möchte, wird auf der anderen Seite des Bahnhofs fündig. In der Z-Box, einer modernen und räumlich flexiblen Holzbox, können die Nutzer 24 Stunden am Tag auf Räder und Stellplätze zugreifen.

Oftmals sind es im Radverkehr auch vermeintlich kleine Maßnahmen, die dann große Wirkung entfalten. Viele Einbahnstraßen sind mittlerweile in entgegengesetzter Richtung für den Radverkehr freigegeben. Rotmarkierungen und Aufstellflächen geben

den Radlern Sicherheit an großen Kreuzungen. In zahlreichen Straßen haben markierte Radwege ihren festen Platz. Regelmäßig treffen sich Stadtverwaltung und die Radweginitiative Ludwigsburg zu Ortsbegehungen – besser gesagt: zu Ortsbefahrungen –, um gemeinsam nach Verbesserungen für den Radverkehr zu suchen.

Imagekampagnen und eine intensive Öffentlichkeitsarbeit runden die Aktivitäten ab. „Mit dem Rad zur Arbeit“ lautet der Slogan einer Kampagne, in der den Pendlern Anreize mittels eines Punktesystems geschaffen werden. RadKULTUR-Veranstaltungen und der Fahrradfrühling richten sich an ein breit gefächertes Publikum: Infos, Vorführungen, Sicherheits-Checks oder Zubehörverkauf machen auch hartgesottene Fahrradmuffel neugierig.

In Sachen Elektromobilität wartete die Stadt nicht ab, bis Fahrzeuge oder Infrastruktur serienreif sind. Ludwigsburg wurde selber Teil von Forschungen und Pilotprojekten. Mittlerweile stehen acht Stromtankstellen in der Stadt, der städtische Fuhrpark umfasst nicht nur E-Pkws, sondern auch einen E-Roller, ein Segway und mehrere Pedelecs. Alternativ stehen in unmittelbarer Rathausnähe für Dienstfahrten auch Carsharingfahrzeuge zur Verfügung. All diese Angebote sind letztlich auch Teil des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Die Motivation ist einfach: Je komfortabler und umweltfreundlicher der Arbeitgeber das Pendeln oder die Dienstfahrten gestaltet, desto mehr Beschäftigte nutzen dies. So gibt es Duschen und überdachte Abstellanlagen im Rathaus ebenso wie Umfragen zum Mobilitätsverhalten oder Zuschüsse zum ÖPNV-Ticket. Die Stadt gibt dieses Wissen und die Kontakte auch an Unternehmen in Ludwigsburg weiter und unterstützt diese bei ihrem betrieblichen Mobilitätsmanagement.

Mit Leitsystemen zu Parkplätzen oder Gewerbegebieten versucht die Stadt, Fehlfahrten von Autofahrern oder Zulieferern auf ein erträgliches Maß zu reduzieren.

Über dynamische Parkleitsysteme freut sich jeder Autofahrer. Umstrittener sind hingegen Verkehrszeichen zur Geschwindigkeitsregulierung oder die Installation von Radarfallen. Die einen fordern vehement zusätzliche Blitzer, andere lehnen sie wegen vermeintlicher Abzocke ab. Fakt ist: Reduzierte Geschwindigkeiten machen den Stadtverkehr in der Regel sicherer, sauberer und leiser. Um einen Schilderwald oder unübersichtliche Einzelregelungen zu vermeiden, gilt grundsätzlich in allen Wohngebieten Tempo 30. Auf den Hauptverkehrsstraßen darf man 50 fahren, wobei die Stadt einzelne Sonderregelungen aus Lärmschutzgründen untersucht.

Die Beispiele zeigen, dass Maßnahmen der nachhaltigen Mobilität in Ludwigsburg stets integriert betrachtet werden. Anders gesagt: Die Projekte stehen nicht isoliert innerhalb des Masterplans Mobilität, sondern sind eng verknüpft mit der Grünplanung, einer lebendigen Innenstadt, attraktiven Wohngebieten oder den Gewerbestandorten.

Viele der dargestellten Maßnahmen lassen sich als Daueraufgabe bezeichnen – die Stadt und der Gemeinderat müssen hier stets dran bleiben, Maßnahmen prüfen, hinterfragen und gegebenen-

falls nachsteuern. Genau vor diesem Hintergrund ist es wichtiger denn je, auch neue und innovative Ansätze der Mobilität in die Stadtentwicklung hineinzutragen.

Für solche Ansätze bedarf es einer Ideenschmiede, besetzt mit Menschen die allein von Berufs wegen stets über den Tellerrand hinausschauen und die den Forschergeist quasi im Blut haben. In Ludwigsburg nennt sich diese Ideenschmiede LivingL(a)B. Der Name ist Programm! Ludwigsburg hat sich zum Ziel gesetzt, ein Reallabor innovativer Techniken in den Bereichen Energie und Mobilität zu werden. Entwicklungs-Chefs namhafter Unternehmen, Wissenschaftler und Vertreter der Stadtverwaltung tüfteln an Lösungen, wie neue Techniken eingeführt werden können – und zwar im Stadtraum, und nicht auf Teststrecken oder in Laboren. Die Ansätze sind vielversprechend: Intelligentes Parksuchsystem, Parkhäuser, in denen die Fahrzeuge ab der Einfahrt selbst einparken oder elektrisch betriebene Schnellbussysteme (BRT) sind nur ein Teil der Vorschläge, deren Realisierung im Moment vertieft untersucht wird. Gerade der besagte „Bus Rapid Transit“, eine Art Stadtbahn auf Rädern, könnte eine spannende Alternative oder Ergänzung zur Stadtbahn sein.

Ob auf Reifen oder auf Schienen: Am Ludwigsburger Bahnhof führt kein Weg vorbei. So ist es nur konsequent, den Bahnhof zu einem Mobilitätspunkt zu entwickeln, in dem Intermodalität, kurze Wege, neue Technologien und gestalterische Qualität im Mittelpunkt stehen. Durch viele Einzelmaßnahmen sind die Beteiligten diesem Schritt bereits näher gekommen: Von der Radstation und der Z-Box über neue Sicherheitskonzepte oder verbesserte Reinigungsmaßnahmen bis zu Umgestaltungen innerhalb des Empfangsgebäudes. Der angrenzende zentrale Omnibusbahnhof, aber auch andere Areale links und rechts der Gleise, bieten ein großes Potenzial für eine Infrastruktur der Zukunft. Damit die zehntausenden Menschen künftig noch schneller, komfortabler und sicherer von A nach B gelangen können.

Energiesparer wissen: Die beste Energieeinsparung erreicht man nicht durch Effizienz, sondern indem man Energie gar nicht erst verbraucht. Ähnlich lässt sich das auf die Mobilität übertragen. Wo es möglich und sinnvoll ist, sollte Mobilität nicht nur effizient gestaltet, sondern bestenfalls komplett vermieden werden: Homeoffice, Telemedizin oder die Erledigung von Dienstleistungen über das Internet sind nur ein Teil der Möglichkeiten. Ihnen ist gemeinsam, dass sie Auswirkungen auf die Mobilität in einer Stadt haben und dazu beitragen können, den Verkehr zu reduzieren.

Bei allen technologischen Entwicklungen oder neuen Infrastrukturen gilt es jedoch, den Menschen stets in den Mittelpunkt zu stellen. Nicht nur Technikfans oder diejenigen, die in der digitalen Welt aufgewachsen sind, müssen sich in Ludwigsburg zurechtfinden. Mobilität muss allen möglich sein, unabhängig von Technik-Affinität, von körperlicher Fitness, vom Alter oder vom Geldbeutel. Mit einem Bündel an Maßnahmen und Ideen hat sich die Stadt Ludwigsburg auf den Weg einer nachhaltigen Mobilität gemacht. Ludwigsburg setzt Impulse, zeigt Möglichkeiten auf, wagt Innovatives, geht neue Wege. Es ist ein spannender Weg, den viele mitgehen: Bürger, Unternehmen und Initiativen. Das

Umdenken hat bereits begonnen! Und manchmal ist es beim Umdenken wie beim Autofahren: Man kann sich auch mal verfahren oder in einer Sackgasse landen. Aber das ist nicht schlimm. Man lernt mehr kennen und ist um eine Erfahrung reicher.



6 Nachhaltige Planstadt Ludwigsburg

Modellstadt für Integrierte Stadtentwicklung und Nachhaltigkeits-Governance

Prof. Dr. Detlef Kurth

„Jede Stadt, wie Laudomia, hat neben sich eine andere Stadt: es ist das Laudomia der Toten, der Friedhof. Doch es ist Laudomias besondere Eigenschaft, nicht nur doppelt, sondern dreifach zu sein, das heißt, ein drittes Laudomia mit einzuschließen, das der noch nicht Geborenen. (...) Die Lebenden Laudomias besuchen die Wohnung der Ungeborenen und befragen sie; die Schritte hallen in den leeren Gewölben; die Fragen werden stumm formuliert; und immer nach sich selbst fragen die Lebenden und nicht nach denen, die kommen werden.“ (Calvino, 1985: 162)

Die räumliche Dimension der Nachhaltigkeit

Der Begriff der Nachhaltigkeit wird in der Regel definiert mit dem magischen Dreieck einer ausgewogenen sozialen, ökologischen und ökonomischen Entwicklung, mit dem Ziel einer ressourcenschonenden und generationsgerechten Zukunftsgestaltung. Häufig übersehen wird dabei die räumliche Dimension der Nachhaltigkeit – dabei manifestiert sich unsere Gesellschaft, vor allem in den Städten, mit dauerhaften Strukturen der Baukultur, der Infrastruktur und der Urbanität. Jede Stadt existiert dreifach, wie Calvinos Metapher über Laudomia zeigt: Wir sollten nicht nur in der Gegenwart leben und nicht nur der Vergangenheit gedenken, sondern immer auch die Stadt der Ungeborenen antizipieren. Das Fragen nach und die Gestaltung der Zukunft sind originäre Aufgaben der Stadtforschung und Stadtentwicklungsplanung. Eine Nachhaltigkeitsstrategie sollte sich also immer auch mit der räumlichen Dimension beschäftigen, und sie sollte im Sinne von Konsistenz und Suffizienz auf dem baulichen Erbe der Europäischen Stadt aufbauen.

Die Europäische Stadt als nachhaltiges Stadtmodell

Die Europäische Stadt mit ihren Wurzeln im Mittelalter kann als ein nachhaltiges Stadtmodell bezeichnet werden, mit kurzen Wegen, Kompaktheit, funktionaler und sozialer Mischung und einem sozialen Ausgleich (vgl. Siebel 2004). In der Leipzig-Charta der EU von 2007 (vgl. BMVBS 2007) wird dieses Modell der Europäischen Stadt als eine vorbildliche Stadtstruktur bezeichnet, bei der sich kompakte Bauweise, soziale Integration und globale Wettbewerbsfähigkeit überlagern. Sie wird in Deutschland umgesetzt in der Nationalen Stadtentwicklungspolitik, als Planungsmethode wird dabei der Integrierte Stadtentwicklungsplan empfohlen.

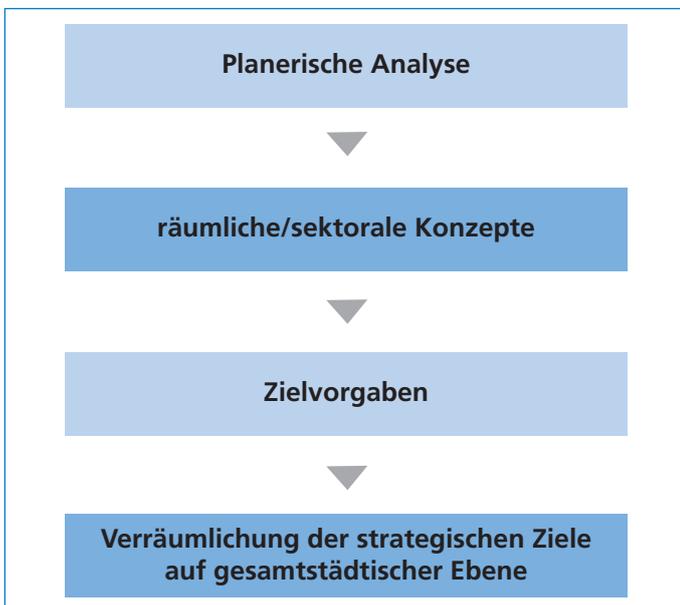


Abb. 8: Planerische, deduktive Stadtentwicklungsstrategie
Grafik: Hochschule für Technik Stuttgart/BMBF 2013

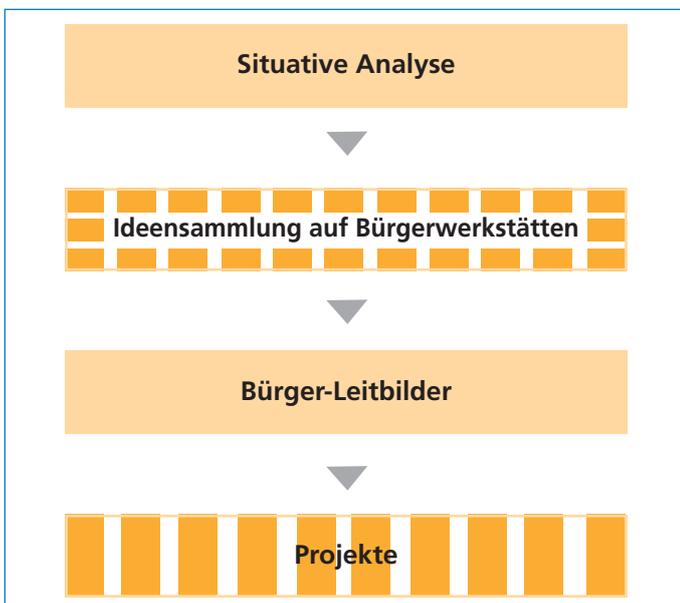


Abb. 9: Partizipative, induktive Stadtentwicklungsstrategie
Grafik: Hochschule für Technik Stuttgart/BMBF 2013

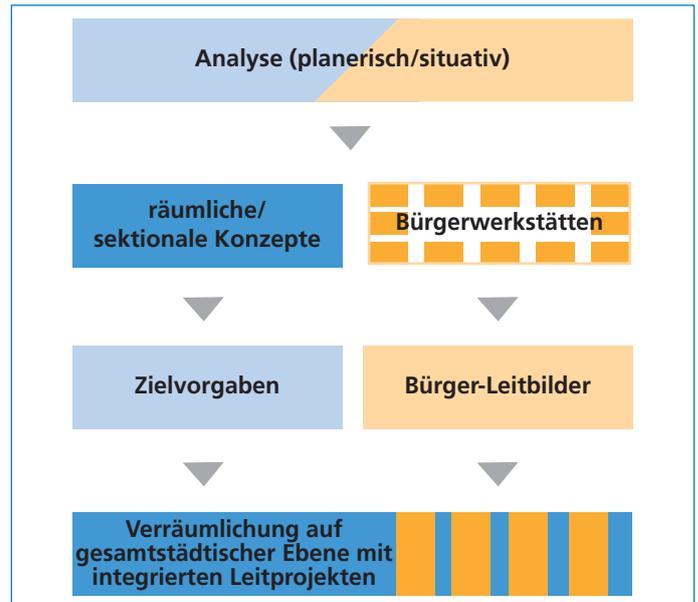


Abb. 10: Planerisch-partizipative, kombinierte Stadtentwicklungsstrategie
Grafik: Hochschule für Technik Stuttgart/BMBF 2013

Als wichtige Ziele zur Weiterentwicklung der Europäischen Stadt werden hier u. a. formuliert:

- **Weiterbauen kompakter, dichter Baustrukturen,**
- **eine maßvolle soziale und funktionale Mischung,**
- **stadtverträgliche Mobilitätskonzepte,**
- **Stärkung zivilgesellschaftlicher Strukturen und**
- **Klimagerechtigkeit und Energieeffizienz.**

Herausforderungen für die Nachhaltige Stadtentwicklung

Die Europäische Stadt steht vor großen Herausforderungen, wie dem demographischen Wandel, dem Klimawandel, der sozialen Segregation, der Globalisierung und der Finanzkrise. Es sind tiefgreifende Veränderungen hinsichtlich der Bewohnerstruktur, der energetischen Versorgung, der sozialen Infrastruktur, der Gewerbestruktur und der Finanzausstattung zu erwarten. Diese langfristigen Entwicklungen widersprechen jedoch häufig dem kommunalen Alltag, der eher auf Projektorientierung und kurze Legislaturperioden ausgelegt ist. Zugleich müssen Politik und Verwaltung ihr Handeln viel stärker als früher gegenüber der Bürgerschaft legitimieren. Partizipative Ansätze nehmen von daher an Bedeutung zu. Jedes Neubauprojekt, jede Bestandserneuerung wird von den Bewohnern kritisch hinterfragt, insbesondere die ältere Generation artikuliert ihre Interessen viel deutlicher als früher. Auch wird immer häufiger die Haltung "Not in my back-

yard“ oder “No change“ demonstriert, bei der eigentlich konsensfähige Projekte von den unmittelbaren Nachbarn als störend abgelehnt werden.

Strategie der Integrierten Stadtentwicklungsplanung

Mit der Integrierten Stadtentwicklungsplanung gemäß Leipzig-Charta können – vorbereitend zu einem Flächennutzungsplan – langfristig wirkende Zukunftskonzepte entwickelt werden, mit denen auf die skizzierten Herausforderungen reagiert wird. Da der Stadtentwicklungsplan kein formales Instrument wie die Bauleitplanung nach Baugesetzbuch ist, kann eine Kombination aus planerischem und partizipativem Vorgehen gewählt werden. Die formulierten Leitziele können somit zu einer Selbstbindung der Bürgerschaft gemeinsam mit der Stadtverwaltung und dem Gemeinderat führen. Für die Stadtentwicklungsplanung gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen (vgl. Abb. 8 bis 11):

1. Planerischer, fachbezogener Ansatz (deduktiv)
2. Partizipativer, projektorientierter Ansatz (induktiv)
3. Partizipativ-planerischer Ansatz (kombiniert)

Meist wird der dritte Ansatz gewählt, bei dem fachplanerische Analysen mit einem partizipativen Moderationsprozess gekoppelt werden. Dies beinhaltet interne Fachexpertisen, offene Bürgerwerkstätten zur Stärken-Schwächen-Analyse und zur Leitbildentwicklung sowie eine graphische und textliche Dokumentation der Ergebnisse. Wichtige Voraussetzung für einen solchen Stadtentwicklungsprozess sind eine klare politische Rückendeckung vom Oberbürgermeister und vom Gemeinderat, eine offene Diskussionskultur, ein ressortübergreifender Ansatz sowie eine prozesshafte, flexible Strategie.

Planstadt Ludwigsburg mit drei Identitäten

Ludwigsburg ist eine barocke Residenzstadt ohne Bezüge zum Mittelalter, die nach dem Verlust des Regierungssitzes immer wieder ihre junge Identität neu definieren musste. In Ludwigsburg überlagern sich drei Identitäten aus den letzten drei Jahrhunderten:

1. 18. Jahrhundert: Die barocke Planstadt als Residenz für Württemberg (ab 1718), mit einer orthogonal angelegten Innenstadt und einheitlichen Gestaltungsregeln.
2. 19. Jahrhundert: Die Garnisonsstadt mit großen Kasernenarealen, als Kompensation für die Rückverlagerung der Residenz nach Stuttgart.

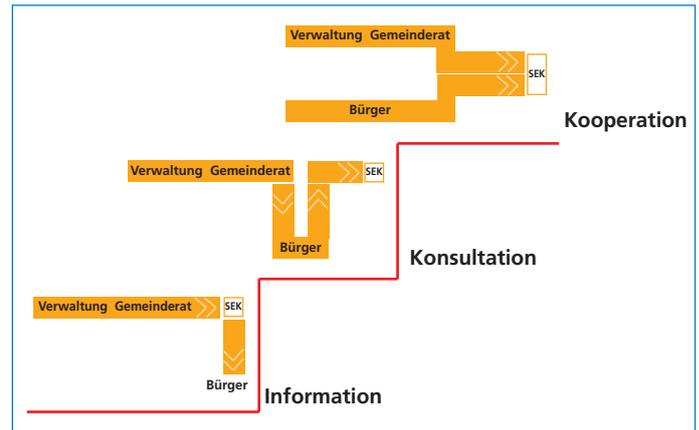


Abb. 11: Beteiligungsmodelle in der Stadtentwicklungsplanung
Grafik: Hochschule für Technik Stuttgart/BMBF 2013

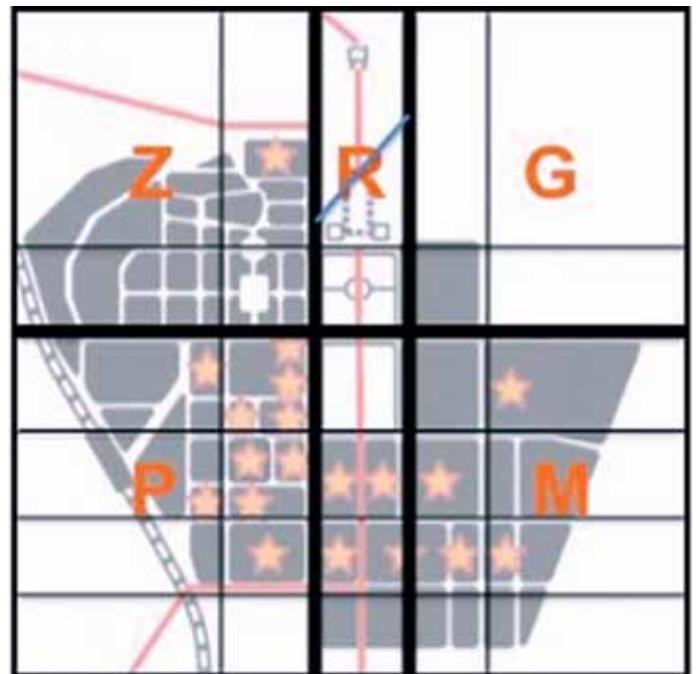


Abb. 12: Strukturbild Ludwigsburgs mit den „Identitäten“ Planstadt (P), ehemalige Residenz (R), Stadtzentrum (Z), Militärstandort (M), Gewerbebestandort (G)
Grafik: Hochschule für Technik Stuttgart

3. 20. Jahrhundert: Die Industriestadt in der Region Stuttgart mit großen Gewerbegebieten, aber weiterhin auch Garnisonsstadt, ab 1949 von alliierten Truppen.

Ludwigsburg musste sich 1990 nach der Vereinigung Europas neu erfinden als die Funktion als Garnisonsstadt verloren ging und der Strukturwandel einsetzte. Mit großen Konversionsprojekten und Neubaugebieten wurden wichtige Investitionen getätigt, um neue Arbeitsstätten, Bildungseinrichtungen und Wohnangebote zu schaffen. Ludwigsburg musste sich aber auch mental neu positionieren: In einer Garnisons- und Industriestadt konnte sich nicht so selbstverständlich ein Bürgertum etablieren wie z. B. in ehemaligen Reichsstädten. Damit verknüpft waren auch in der Politik und der Verwaltungsstruktur neue Wege gefragt – die Residenz Ludwigsburg hatte anfangs keinen Bür-

germeister und kein Rathaus, jetzt war aber eine große kommunalpolitische Transformationsleistung zu erbringen.

Das Ludwigsburger Modell der Nachhaltigen Stadtentwicklung

Mit dem Stadtentwicklungskonzept (SEK) von 2004 setzt die Stadt wieder an der Strategie der Planstadt an, aber diesmal mit einem integrierten und nachhaltigen Ansatz im Sinne der Leipzig-Charta. Im Hintergrund steht nicht mehr ein absolutistischer Herrscher, der seinen Gestaltungswillen baulich umsetzt, sondern ein demokratisch legitimierter Oberbürgermeister und ein Gemeinderat, die gemeinsam von Anfang an einen bürgernahen und ergebnisoffenen Weg beschreiten, aber auch klare Zielvorgaben formulieren. Ludwigsburg setzte auf den vorher skizzierten planerisch-partizipativen Ansatz in Verbindung mit einem kooperativen Vorgehen: Das Stadtentwicklungskonzept wurde von 2004 bis 2006 auf Zukunftskonferenzen erarbeitet, hier konnten die Bürger in Arbeitsgruppen ihre Anregungen zur Stadtanalyse, zu Leitbildern und zu Schlüsselprojekten einbringen. Als Ergebnis wurden Leitsätze und Ziele für elf Themenfelder erarbeitet und vom Gemeinderat verabschiedet. Als übergeordnete Ziele einer Nachhaltigen Stadtentwicklung wurden u. a. die Begrenzung des Flächenverbrauches, eine maßvolle Innenentwicklung und energieeffiziente Stadtquartiere, aber auch ein generationengerechter Haushalt formuliert (vgl. OB Werner Spec, 2010).

Verstetigung des Stadtentwicklungsprozesses

Das Stadtentwicklungskonzept wurde nach 2006 als Prozess-Strategie sowohl sektoral mit Fachkonzepten (Masterpläne) als auch teilräumlich mit Stadtteilentwicklungskonzepten (SEK) fortgeführt. Alle drei Jahre wird im Sinne eines Nachhaltigkeits-Kreislaufes wieder eine stadtweite Zukunftskonferenz veranstaltet, bei der die Leitsätze fortgeschrieben werden. Wichtige Bausteine waren von Anfang an das gesamtstädtische Energiekonzept (GEK) sowie darauf aufbauende Energie-Teilkonzepte, in denen vor allem Ziele der Energieeffizienz und der Energieversorgung konkretisiert wurden (vgl. Stadt Ludwigsburg 2010, Ministerium für Umwelt Baden-Württemberg 2012, Kurth 2012). Außerdem wurde ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagementsystem mit 66 Indikatoren entwickelt, welche die Ziele des Stadtentwicklungskonzepts detaillieren. Damit werden alle Maßnahmenvorschläge hinsichtlich der Nachhaltigkeitsaspekte geprüft und mit den Haushaltsentscheidungen der Kommune verknüpft.

Nachhaltigkeits-Governance

Ludwigsburg ist eine der wenigen Städte, in der die nachhaltige, integrierte Stadtentwicklungsstrategie auch dauerhaft in der

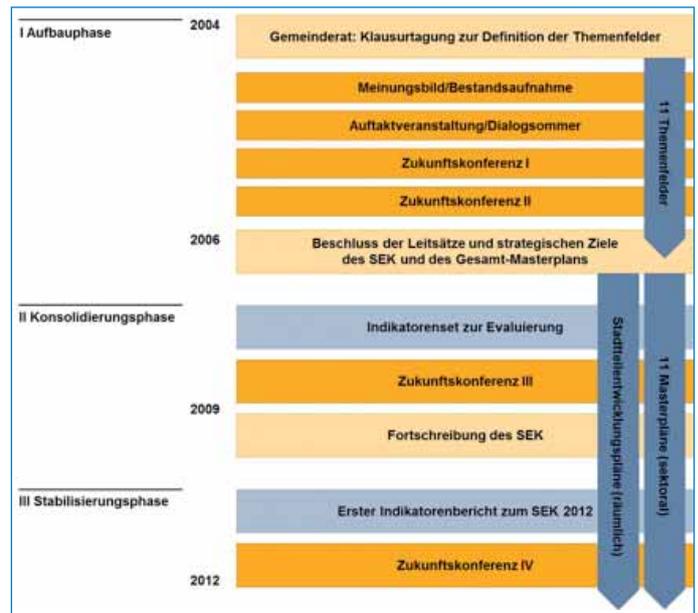


Abb. 13: Prozessablauf Stadtentwicklungskonzept Ludwigsburg 2004 bis 2012
Grafik: Hochschule für Technik Stuttgart/BMBF 2013

Verwaltungsstruktur verankert ist. 2008 wurde das Referat Nachhaltige Stadtentwicklung gegründet – im Sinne einer Nachhaltigkeits-Governance. Dieses Referat setzt die Ziele des Stadtentwicklungskonzepts um, erarbeitet Indikatoren der Nachhaltigen Stadtentwicklung und koordiniert die sektoralen Fachverwaltungen. Das Querschnittsreferat ist mit seiner zentralen Steuerungsfunktion direkt dem Oberbürgermeister zugeordnet, dazu gehören Themen wie Europa, Energie, Städtebauförderung, Stadtentwicklung sowie Wirtschaftsförderung. Somit wurde die bisherige Linienstruktur der Verwaltung durchbrochen.

Ludwigsburg in der Stadtforschung

Eine weitere Besonderheit Ludwigsburgs liegt darin, dass systematisch europäische und nationale Forschungsvorhaben und Mo-

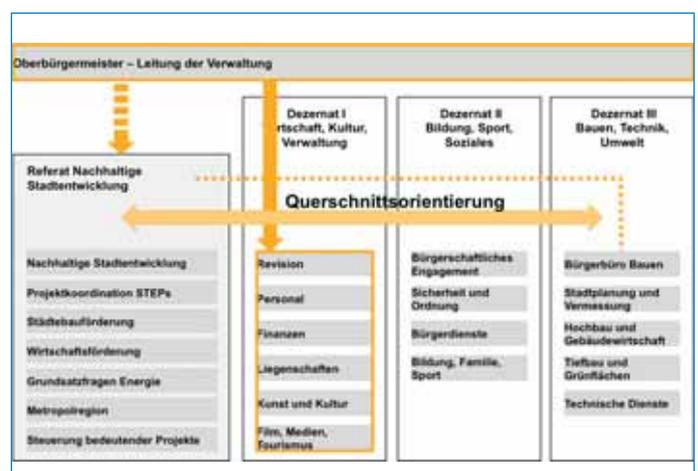


Abb. 14: Das Referat Nachhaltige Stadtentwicklung in der Verwaltungsstruktur Ludwigsburgs
Grafik: Hochschule für Technik Stuttgart/BMBF 2013

dellprojekte akquiriert werden, deren Ergebnisse direkt in das Verwaltungshandeln einfließen, insbesondere zur Nachhaltigkeit, Energie und Mobilität. Das Institut für angewandte Forschung der Hochschule für Technik Stuttgart begleitet die Stadt Ludwigsburg seit Jahren mit zahlreichen Forschungsprojekten wie zur Nachhaltigen Stadtentwicklung (IEA-Studie), Energieeffizienten Stadt, Klimaneutralen Kommune (Ministerium für Umwelt Baden-Württemberg 2012), denkmalgerechten energetischen Sanierung (BMUB 2014) und zur Klimaanpassung. Mit dem Forschungsprojekt „Zukunftswerkstadt Ludwigsburg“ – gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung – hat die Hochschule für Technik Stuttgart das Ludwigsburger Modell der Nachhaltigen Stadtentwicklung zwischenevaluiert, die wichtigsten Ergebnisse sind nachfolgend aufgeführt (BMBF 2013).

Folgerungen und Empfehlungen

Die Stadt Ludwigsburg hat das Stadtentwicklungskonzept gezielt als ein Instrument eingesetzt, um die Transformation einer Garnisons- und Industriestadt zu gestalten und eine neue Stadtidentität auszuprägen. Das Stadtentwicklungskonzept mit seiner Umsetzungsstrategie und der Nachhaltigkeits-Governance ist vorbildlich im Sinne der Leipzig-Charta. Es wurde partizipativ erarbeitet und fortgeschrieben, es bindet die Zivilgesellschaft intensiv ein und aktiviert sie sogleich. Durch die frühzeitige Einbindung der Bürger wird politischen Grundsatz-Konflikten vorgebeugt, über die gemeinsamen Leitlinien werden langfristige Ziele der Nachhaltigkeit unterstützt. Das Querschnittsreferat Nachhaltige Stadtentwicklung gewährleistet die Umsetzung des Stadtentwicklungskonzepts über Fachpläne, den Managementkreislauf und im täglichen Verwaltungshandeln in Verbindung mit den Indikatoren für eine kontinuierliche Evaluation.

Empfehlungen für die Weiterführung des Stadtentwicklungsprozesses sind:

- **Verstetigung:** Der SEK-Ansatz sollte in Verbindung mit dem Nachhaltigkeitsmanagement weiter verstetigt werden. Der bisherige Drei-Jahres-Rhythmus der Zukunftskonferenzen könnte nach drei Durchläufen auf sechs Jahre ausgedehnt werden, in der Zwischenzeit könnten die STEP und die Fachkonzepte auf kleineren Bürgerwerkstätten intensiver diskutiert werden.
- **Beirat:** Um den SEK-Prozess kontinuierlich zu begleiten, wird die Einberufung eines SEK-Beirats empfohlen, in dem stellvertretend Bürger und Schlüsselpersonen aus den Zukunftskonferenzen teilnehmen.
- **Verräumlichung:** Die wesentlichen Aussagen des SEK sollten stärker in Strukturkonzepten verräumlicht und in die Neuaufstellung des Flächennutzungsplans von 1984 einfließen – der Flächennutzungsplan (FNP) bildet den verbindlichen Rahmen für die Bauleitplanung und weitere Planungsverfahren im Planungsrecht.

- **Neue Zielsetzungen:** Die elf Themenfelder und die strategischen Ziele des SEK sollten regelmäßig neuen Herausforderungen angepasst werden, z. B. in Hinblick auf Baukultur (Innenstadt), Klimaanpassung und Regionalplanung.
- **Leuchttürme:** Integrierte Stadtentwicklung benötigt nicht nur Prozesse, sondern auch sichtbare Zeichen, ohne räumlich ausformulierte Projekte und kurzfristig sichtbare Investitionen für die Bürger können viele weitreichende Ziele verblassen. Im Rahmen des SEK-Prozesses sollten mehr Leuchtturm-Projekte realisiert werden, die als Mehrzielprojekte beispielhaft den integrierten Ansatz des SEK symbolisieren.
- **Governance:** Die Aufgabenteilung zwischen dem Referat für Nachhaltige Stadtentwicklung und den Fachämtern sollte klar definiert werden, um noch mehr Synergien zu generieren (bei der Umsetzung der Masterpläne, der Fachkonzepte und der STEP). Je größer die Komplexität des Verfahrens und des integrierten Anspruchs, umso mehr droht der Aufbau von Parallelstrukturen und sich gegenseitig behindernden Abhängigkeiten.
- **Priorisierung:** Die Prioritätensetzung von Maßnahmen in den Masterplänen sollte für den Bürger transparent dargestellt und begründet werden, es kann nicht alles zugleich umgesetzt werden.
- **Ressourcenaufwand:** Der umfassende Steuerungsanspruch und die intensiven Beteiligungsverfahren erfordern eine starke Verwaltung mit engagierten Mitarbeitern und einem hohen Ressourceneinsatz; dieses hohe Niveau muss über einen langen Zeitraum gehalten werden, um die Beteiligten nicht zu enttäuschen.

Die Stadt Ludwigsburg hat den SEK-Prozess mit regelmäßigen Zukunftswerkstätten und mit dem Nachhaltigkeits-Management erfolgreich verstetigt, er hat sich zu einem administrativen „Regierungshandbuch“ mit Finanzplanung weiterentwickelt. Zugleich ist aber zu beachten, die Komplexität immer wieder einzurahmen und Mehrzielprojekte für die Umsetzung zu formulieren. Außerdem sollten die SEK-Themen in räumlichen Strukturkonzepten und im Flächennutzungsplan umgesetzt werden – vielleicht entwickelt Ludwigsburg auch hier neue, modellhafte Ansätze.

Ludwigsburg hat sich nach drei Jahrhunderten und drei verlorenen Identitäten im 21. Jahrhundert neu erfunden, von einer „obrigkeitsstaatlichen“ Struktur hin zu einer diskussionsfreudigen, weltoffenen Zivilgesellschaft, mit Schlüsselprojekten in der Energieinfrastruktur, im Wohnungsbau, in der Konversion und im Bildungsbereich. Dies ist eine enorme Transformationsleistung, mit einer klaren Rahmensetzung in der Stadtentwicklung und einer durchsetzungsstarken Governance. Diese Identitätssuche ist noch nicht abgeschlossen, aber mit dem Stadtentwicklungsprozess ist der Weg formuliert. Es gibt kein Zurück in das museale Residenz-

schloss, aber es gibt eine Möglichkeit, kulturelles Erbe und moderne Technologien in dieser erneuerten „Planstadt“ zu vereinen.

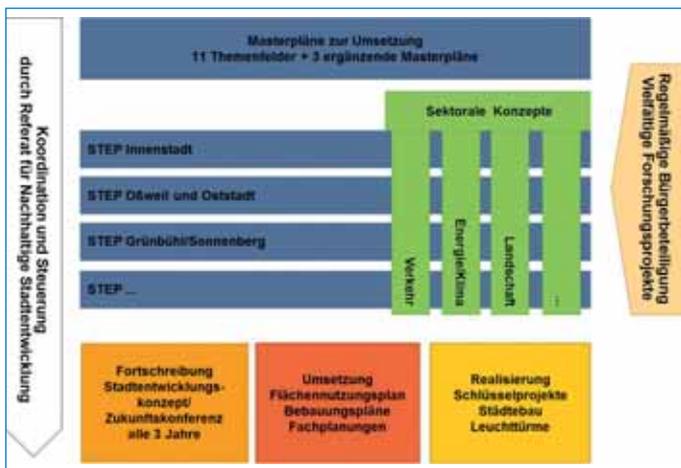


Abb. 15: Die Umsetzung des Stadtentwicklungskonzepts Ludwigsburg
Grafik: Hochschule für Technik Stuttgart/BMBF 2013

Literatur

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2013: Zukunftswerkstatt Ludwigsburg: <http://www.zukunftprojekt-erde.de/mitmachen/zukunftswerkstatt.html>

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) 2014: Barockes Innenstadtquartier – energetisches und nachhaltiges Quartierskonzept. Stadt Ludwigsburg mit Ludwigsburger Energieagentur und Hochschule für Technik Stuttgart

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) 2007: Leipzig-Charta. Berlin

Calvino, Italo 1985: Die unsichtbaren Städte. München

Internationale Energieagentur (IEA)/Stadt Ludwigsburg/Hochschule für Technik Stuttgart (Hrsg.) 2010: Case Study Energy Efficient City Ludwigsburg. Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Ludwigsburg

Kurth, Detlef 2005: Nachhaltige Stadtentwicklung – die europäische Stadt als Basis für ein generationsgerechtes Entwicklungsmodell. In: Hübner, Jörg; Renz, Günter (Hrsg.): Gut – besser – zukunftsfähig. Nachhaltigkeit und Transformation als gesellschaftliche Herausforderung. Verlag Kohlhammer Stuttgart

Kurth, Detlef 2012: Kommunale Klimaschutz- und Energieversorgungskonzepte als Teil einer Klimaleitplanung. In: Umweltbundesamt (Hrsg.): Klimaschutz in der räumlichen Planung. Dessau, S. 25-27

Ministerium für Umwelt Baden-Württemberg 2012: Klimaneutrale Kommune Baden-Württemberg: <http://www.um.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/91920/>

Siebel, Walter 2004: Einleitung: Die Europäische Stadt. In: Siebel, Walter (Hg): Die Europäische Stadt. Frankfurt/M., S. 11-45

Spec, Werner 2010: Konzept: Chancen für Ludwigsburg. Eine Kommune auf dem Weg zur nachhaltigen Stadtentwicklung. In: Planerin 02/2010, S. 25-28



6 Nachhaltigkeit – ohne geht es nicht!

Inhaltliche Perspektiven sowie neue Prozesse und Arbeitsformen

Martin Kurt

Stadtentwicklung im 21. Jahrhundert ist komplex, schnell, chancenreich, aber auch riskant. Daher sind stärker denn je die Bürger gefragt. Gemeinderat und Verwaltung setzen auf die Experten des Alltags. Aber: Es sind auch die Fachleute gefragt, Städtebauer und Planer. Mit diesem Grundverständnis startete in Ludwigsburg der Prozess der integrierten nachhaltigen Stadtentwicklung.

Dabei müssen sich alle auf eine neue Art des Umgangs miteinander einlassen und eingeübte Rollenbilder verlassen. Ausgespielt haben der hoheitliche Planer, der am besten weiß, welche Planung die richtige ist, oder der eigennützige Anwohner, der meint, mit seinem Grundstück auch das Recht erworben zu haben, darüber zu bestimmen wie seine Nachbarschaft auszusehen hat. Ausgespielt hat auch der Stadtrat, der nur die Interessen bestimmter Wähler vertritt, anstatt zum Wohl der Stadt zu handeln

sowie der Investor, der sich seine Unterstützer notfalls einkauft, um einseitig seine wirtschaftlichen Interessen durchzusetzen.

Dass das nicht einfach ist, zeigt das Beispiel eines angehenden Stadtplaners, der sich bei einer Veranstaltung über nachhaltige Stadtentwicklung fragte: „Wozu habe ich jahrelang studiert, wenn ich mir von Laien sagen lassen muss, wie ich zu planen habe?“. Ernst gemeinte Beteiligung gelingt nur auf gleicher Augenhöhe. Das heißt für den Planer von Anfang an, mit offenen Karten zu spielen, die eigenen fachlichen Erkenntnisse und Rahmenbedingungen zu kommunizieren und die Menschen damit erst fit für eine Beteiligung zu machen. Sich nicht vorschnell auf ein bestimmtes Ergebnis festlegen, sondern offen bleiben, fachliche Standpunkte ständig hinterfragen, um die beste Lösung ringen und Abwägung zu einem diskursiven Prozess für alle machen. Planerische Professionalität äußert sich dabei in der verantwortlichen inhaltlichen Gestaltung des Planungsprozesses, in der Bündelung aller widerstreitenden Interessen zu einer qualitätsvollen Lösung und im Formulieren und Einfordern von klaren Spielregeln. Das ist anstrengend und erfordert viel Geduld, mitunter auch ein dickes Fell, führt aber im Idealfall zu besseren Ergebnissen, die sich schneller umsetzen lassen und einen Mehrwert für viele haben. Gescheitert sind alle, wenn der faule Kompromiss siegt, weil der Planer entnervt das Handtuch wirft und die Einzelinteressen sich durchgesetzt haben.

Der Aufwand ist zu Beginn der Planung hoch und bringt eine personell knapp ausgestattete Verwaltung schnell an ihre Grenzen. Je nach Aufgabenstellung müssen Methoden und Aufwand hinterfragt werden, und natürlich gibt es in der alltäglichen Pla-

nungspraxis eine Mischung aus klassischen und innovativen Beteiligungsformaten. Als erfolgsversprechend hat sich in Ludwigsburg der Wechsel zwischen stadtweiten anlassfreien Zukunftskonferenzen und anlassbezogenen Veranstaltungen zu konkreten Planungen erwiesen.

Quartiers- und Stadtteilkonzepte als Teil des Ganzen

Das lebendige Quartier ist integrierter Bestandteil einer nachhaltigen Stadt und ist mit dieser vielfältig verknüpft. Als Ort zum Wohnen, Arbeiten, Einkaufen und Erholen ist das funktionierende Stadtquartier durch eine kleinräumige Nutzungsmischung gekennzeichnet. Es unterscheidet sich damit vom monofunktionalen Wohnquartier, das sich bewusst als Gegenmodell zur bestehenden historischen Stadt im Städtebau der Moderne verstanden hat. Nicht ohne Grund werden den Siedlungskonzepten der Moderne mangelnde Urbanität, Vielfalt und Lebendigkeit vorgeworfen. Das Quartier im Sinne des Leitbildes der Europäischen Stadt wirkt dagegen der Auflösung der Stadt entgegen, bewahrt einen menschlichen Maßstab und gibt den Bürgern Identifikationsmöglichkeiten im global gesteuerten Modernisierungsprozess. Im Quartier sind die Wege kurz, die täglichen Bedarfe können unmittelbar erfüllt werden, und das öffentliche Leben findet direkt im städtischen Raum statt. Die Summe funktionierender Stadtteile ist dabei mehr als das Ganze, als das Bild der gesamten Stadt. Um die Identität der Stadt und ihrer Quartiere zu erhalten, ist es wichtig, auf der Grundlage der überlieferten Stadtgrundrisse die Stadt behutsam weiterzubauen und Neues in den Kontext des Vorhandenen zu stellen. Keine Baumaßnahme kann für sich allein stehen, sondern muss einen Beitrag zum Ganzen, zur Stadt leisten. Urbane Vielfalt und Lebendigkeit entsteht dort, wo das Verhältnis zwischen privaten und öffentlichen Interessen ausgewogen bleibt.

Im Sinne der nachhaltigen Stadt muss das erfolgreiche Leitbild der Europäischen Stadt weiterentwickelt werden, um eine hohe gestalterische Umweltqualität zu schaffen, Wachstum und Innovation zu gewährleisten, eine gute Lebensqualität in sozialer Ausgewogenheit zu sichern und kulturelle Vielfalt zu ermöglichen.

Dabei ist es von großer Bedeutung, dass die Bürger mitreden und mitgestalten können. In Ludwigsburg sorgen Stadtteilentwicklungspläne (STEP) dafür, dass die Leitsätze und strategischen Ziele der Nachhaltigen Stadtentwicklung auf Quartiersebene konkretisiert werden. Durch die Einbindung der Bürgerschaft, von Vereinen und Gruppen werden übergeordnete Ziele mit den konkreten Bedürfnissen vor Ort abgeglichen und langfristige Handlungsansätze entwickelt. Zielkonflikte, die natürlich auch auftreten, können durch pragmatische Ansätze am besten vor Ort gelöst werden. Das stärkt den sozialen Zusammenhalt im Stadtteil und hilft, Lebensqualität, Atmosphäre und Identität im Quartier zu bewahren und weiterzuentwickeln.



LUDWIGSBURG

In Ludwigsburg hat Bürgerbeteiligung viele Gesichter.

Jetzt bewerben für die Zukunftskonferenz unter www.ludwigsburg.de/zuko2015

Wir zetteln was an!
bei der Zukunftskonferenz am 17./18. April 2015

7 „Außenvorlassen“ reicht nicht!

Wen erreichen wir und wen nicht? Bürgerbeteiligung und Milieuforschung

Dr. Thomas Kuder

Im November 2012 wurde in Ludwigsburg die IV. Zukunftskonferenz zur Nachhaltigen Stadtentwicklung durchgeführt. Die Verantwortlichen wollten diesen Anlass nutzen, eine möglichst große Spannbreite der Bürgerschaft an die Zukunftskonferenz – und damit auch an die Nachhaltige Stadtentwicklung heranzuführen und die vielen wertvollen Erfahrungen und Sichtweisen der Bürgerinnen und Bürger zum Wohle der Stadt aktiv einzubinden. Um dieses Ziel zu erreichen, stellte sich eingangs die zentrale Frage, welche Bürgerinnen und Bürger erreicht die Stadt? Und wen erreicht sie nicht mit den klassischen Formen des Engagements und der Bürgerbeteiligung?

Bürgerbeteiligung gehört in den deutschen Städten seit vielen Jahrzehnten „zum guten Ton“. Meist sind die Kommunen Verfahrensträger, d.h. sie legen das konkrete Vorhaben und die Tagesordnung fest. Die „Betroffenen“ werden eingeladen, und man freut sich bei Politik und Verwaltung, wenn neben der Expertenschar auch viele Bürgerinnen und Bürger anwesend sind. Die Teilnehmenden werden über die Planung informiert, wodurch man, so die sarkastisch zugespitzte Erwartung, den Bürger „mitzunehmen“ hofft. In wichtigen Fällen, wenn es die Zeit und die Kapazitäten erlauben, wird zudem eine von rund fünfzig Beteiligungsformen ausprobiert, z.B. eine Charette. Anregungen und Bedenken werden dann im nächsten Schritt von der Verwaltung in eine mehr oder weniger formelle Abwägung und Entscheidungsvorbereitung einbezogen, bevor das Ergebnis dem Gemeinderat zur Entscheidung übermittelt wird.

Die Bedürfnis-Brille aufsetzen

Soweit – so gut? Man kann sich heute als Beobachter des Eindrucks kaum erwehren, es gebe keine Innovation mehr zu melden und „der gute Ton“ habe sich im Lauf der Zeit doch abgeschliffen. Der Selbstzufriedenheit vieler Städte über recht ordentliche Teilnehmerzahlen steht heute allerdings eine deutliche Kritik an der Bürgerbeteiligung seitens der Politik und der Wis-

senschaft gegenüber, die sich vor allem gegen festgestellte Qualitätsdefizite richtet.

Bürgerbeteiligung gewinnt im heutigen politischen Alltag gegenüber den klassischen Formen der Willensbildung und Mitwirkung (z. B. über Wahlen und Mitgliedschaft in politischen Parteien) zunehmend an Bedeutung. Allerdings krankt sie oft an einer festgelegten, meist recht eindimensionalen Themensetzung (Agenda), bei der die komplexen Bedürfnisse der Menschen in ihrer ganzheitlichen Lebenswelt zu kurz kommen. Und sie leidet unter einem Beteiligungsverständnis, das sich auf das **Informieren** beschränken möchte und eine transparente, öffentliche und gut begründete Entscheidungsfindung „vernachlässigt“.

Vor allem weisen diese Beteiligungsprozesse, wie von wissenschaftlicher Seite argumentiert wird, häufig erhebliche demokratische Schräglagen auf (Jörke 2011): Gut ausgebildete, argumentationsstarke und sozial besser gestellte Angehörige der gehobenen Mittelschichten dominieren demnach die Beteiligungs- und auch die Abstimmungsprozesse, wie z. B. bei Bürgerbegehren. Diejenigen Gruppen der Bevölkerung, die unter schwierigen, teils prekären sozialen Verhältnissen leben, nehmen dagegen kaum noch daran teil. Und wenn, dann fühlen sie sich nicht ernst genommen oder unfair behandelt. Damit bergen die von einem offensichtlichen Mittelschichtenfokus bestimmten, meist intellektuell geprägten Verfahren jedoch das Risiko, den sozialen Zusammenhalt der Städte zu schwächen und die Polarisierung zu stärken statt sie einzudämmen. Die Folge, so die Kritiker, ist Abwendung, soziale Ab- und Ausgrenzung sowie zunehmende politische Resignation (z. B. Öztürk 2011).

Selbst bei Wahlen, die aufgrund der sinkenden Wahlbeteiligung der sozial schwächeren Bürgerschaft in die Kritik geraten sind, lässt sich ein höheres Maß an Einbeziehung erreichen, als bei herkömmlichen Beteiligungsverfahren (Jörke 2010; Bertelsmann 2014). Verstärkt wird dieser Sachverhalt durch die These, es gebe bei der Bürgerbeteiligung auch erhebliche kommunikative Defizite. Öffentliche Kommunikation setze i.d.R. bestimmte Fertigkeiten voraus, z. B. die Ausdrucksfähigkeit, die ungleich verteilt seien und in komplexen Dialogprozessen eine strukturelle Ungleichheit bewirkten (Gerhards, Neidhardt 1990).

Eine einseitige, die komplexe Lebenswirklichkeit ausblendende Themensetzung aus Sicht der Experten, Beteiligungsformate, die nur einem Teil der Menschen gerecht werden, sowie eine für Laien unverständliche Sprache dürften einen signifikanten Ausschluss von Bürgerinnen und Bürgern sowie erhebliche Verwerfungen bei einer gerechten Ergebnisfindung befördern. Dies gilt für Einladungsschreiben und Informationsmaterialien aller Art genauso wie für fach- oder verwaltungsspezifische Redebeiträge und sachverständig moderierte Veranstaltungen.

Wenn es nicht gelingt, so die zentrale These des vhw-Bundesverbandes, die klassische Bürgerbeteiligung mit ihrer strukturellen Nicht-Einbeziehung weiter Kreise der Bürgerschaft zukünftig offener und inklusiver zu gestalten, können die mit der Partizipation angestrebten demokratischen Gemeinwohl- und Legitimitätsgewinne zukünftig kaum noch erreicht werden.

Diesen Sachverhalt belegt eine repräsentative, nach Milieuzugehörigkeit quотиerte Umfrage des vhw-Bundesverbandes (2010) unter mehr als 2.000 Bürgerinnen und Bürgern in Deutschland.

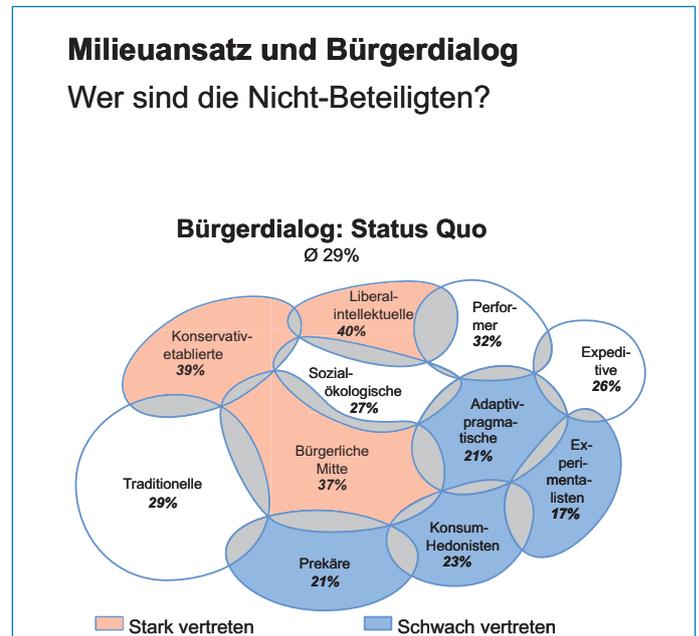


Abb. 16: Überblick über vertretende Milieus

Grafik: vhw

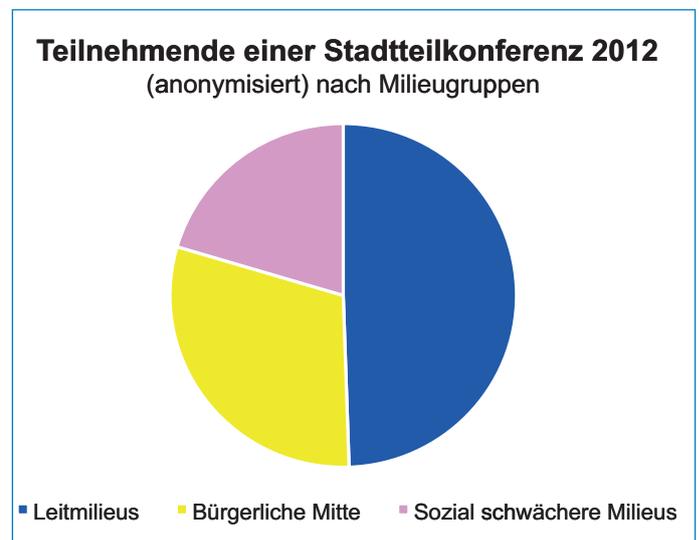


Abb. 17: Teilnahme der Milieugruppen

Grafik: vhw

Gefragt wurde dort, wer schon einmal an Bürgerdialogen teilgenommen habe.

Das Ergebnis war eindeutig: Jüngere und sozial schwächere Bürgerinnen und Bürger sind in Beteiligungsprozessen unterdurchschnittlich vertreten. Auch zeigt sich dieser Sachverhalt bei Beteiligungsprozessen, die anhand mikrogeographischer Milieuraum- und anonymisierter Teilnehmerdaten vom vhw in verschiedenen Städten analysiert wurden. Es gibt einen klaren Trend,

wonach besser gestellte und über höhere Einkommen verfügende Milieus stärker vertreten sind als Milieus mit erschwerten Lebensbedingungen und geringem Einkommen.

Versteht man neben Repräsentation und Partizipation auch die Mitwirkung aller Teile der Gesellschaft als zentrales Kriterium demokratischer Legitimation, dann droht die klassische Bürgerbeteiligung zu einem Verlust an Legitimation beizutragen. Vor allem dann, wenn das Ergebnis solcher Beteiligungsprozesse von Akteuren geprägt ist, die nicht durch Wahlen oder eine wie auch immer hergestellte repräsentative Öffentlichkeit legitimiert sind.

Zukunftskonferenz 2012 – ein starkes Stück von Ludwigsburg und vhw

Als die Stadt Ludwigsburg im November 2012 die IV. Zukunftskonferenz zur Nachhaltigen Stadtentwicklung durchführen wollte, bot die eingangs erläuterte wissenschaftliche und politische Debatte einen hervorragenden Anlass, die Ansprache und Einbindung einer breiten Bürgerschaft auf der Zukunftskonferenz bewusst anders als bisher zu gestalten, um möglichst viele Sichtweisen aus der Stadtgesellschaft erfahren und einarbeiten zu können. Dazu bedurfte es einer mutigen Stadt wie Ludwigsburg, mit einer langjährigen, gelebten Beteiligungskultur.

Zur Vorbereitung der Konferenz bildete die Stadt eine 6 bis 10-köpfige Organisationsgruppe, die über knapp ein Jahr hinweg in unregelmäßigen Abständen tagte. Zudem traf sich im September 2012 eine Gruppe von 50 zufällig ausgewählten Bürgerinnen und Bürgern aus allen stadtgemeinschaftlichen Milieus zu einer Vorbereitungs-konferenz, auf der die Teilnehmenden ihre konkreten Wünsche zur Verfahrensgestaltung und zur Themensetzung einbringen konnten.

Ein wichtiges Anliegen der Stadt Ludwigsburg war es zudem, den Anteil jüngerer Bürgerinnen und Bürger sowie den Anteil der Teilnehmenden mit Migrationshintergrund gegenüber früheren Zukunftskonferenzen deutlich zu steigern. Eine vom vhw-Bundesverband gefertigte Milieuanalyse über die in Ludwigsburg lebenden Menschen mit Migrationshintergrund zeigte vorab bereits den vergleichsweise hohen Anteil sozial besser gestellter Migrantenumilieus in Ludwigsburg und gab damit einen deutlichen Hinweis darauf, welche Milieugruppen es in Ludwigsburg – neben den bislang nicht Erreichten – vor allem zu gewinnen galt.

Um dieses Ziel tatsächlich zu erreichen, ging es zunächst darum, mehr über die Bedürfnisse, Interessen und Einstellungen der Menschen mit Migrationshintergrund zu erfahren, mit ihnen über Partizipation und Engagement in der Stadtentwicklung zu sprechen und die Kontakte auch mit Blick auf die Zukunftskonferenz zu festigen. Dazu wurden im Sommer 2012 vom vhw-Bundesverband und von Q| Agentur für Forschung (Mannheim) 31 ausführliche, Leitfaden-gestützte Interviews mit Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund aus verschiedenen Ethnien,

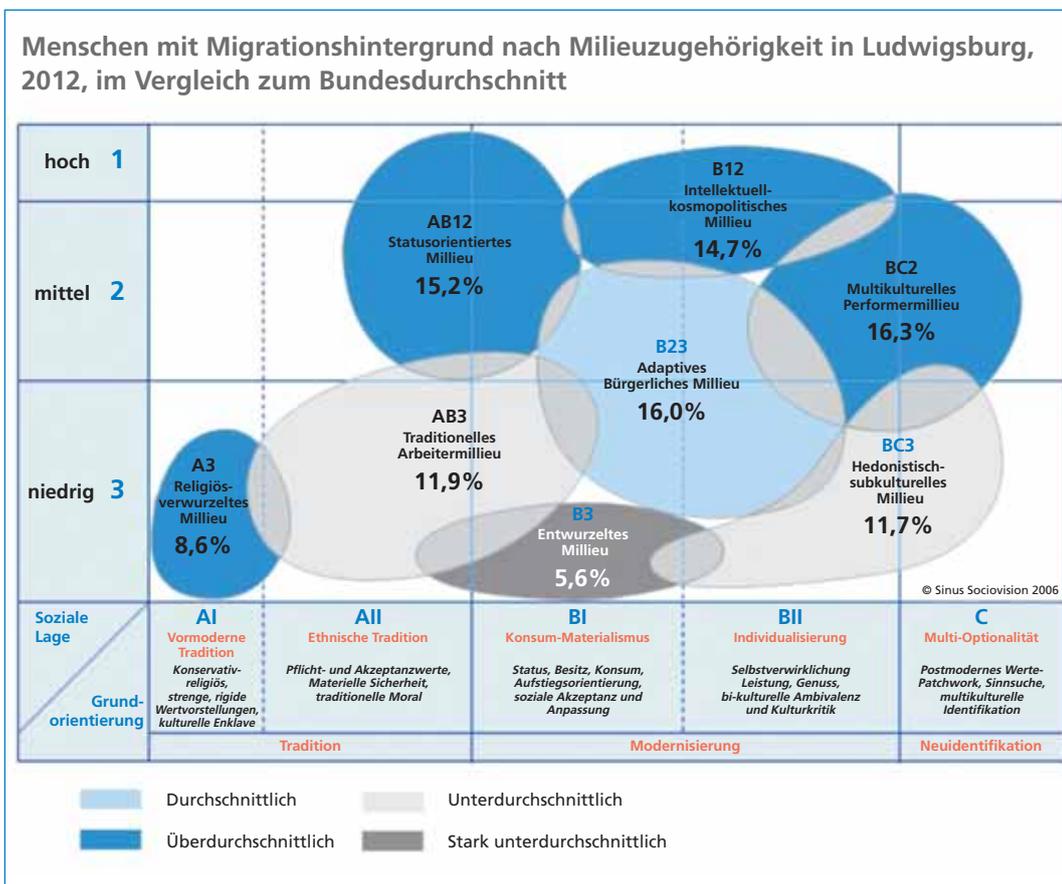
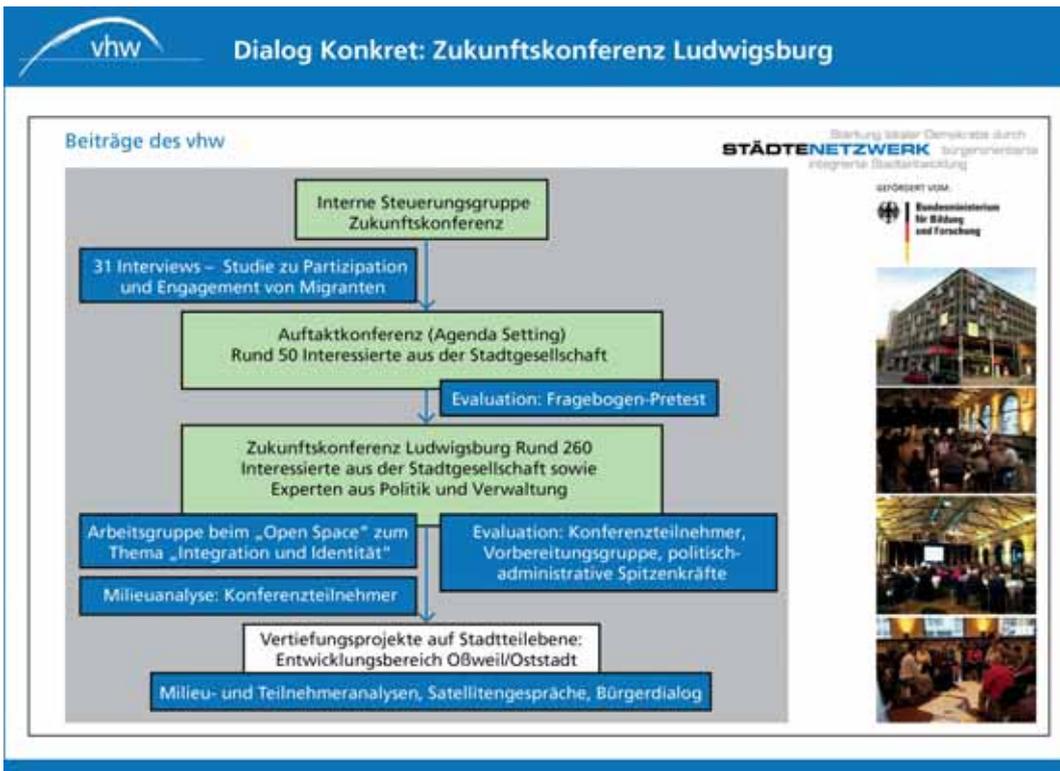


Abb. 18: Milieuüberblick Ludwigsburg im Bundesvergleich
Grafik: vhw 2011



Kulturkreisen und Altersgruppen durchgeführt. Diese umfassten einen ausführlichen mündlichen Teil und eine kurze schriftliche Befragung zur Vertiefung. Die Ergebnisse der Gespräche, die sich vornehmlich mit Fragen zu Ludwigsburg, zum Leben in der Stadt, zur Nachbarschaft sowie zur Bürgerbeteiligung und zum bürgerschaftlichen Engagement befassten, wurden in einem ausführlichen schriftlichen Bericht an die Stadt Ludwigsburg niedergelegt und in die tägliche integrationspolitische Arbeit eingespeist.

Die Rekrutierung der Gesprächspartner erfolgte durch die Verwaltung und führte zu einer Stichprobe vornehmlich sehr engagierter Personen mit engen Kontakten zu städtischen und stadtnahen Einrichtungen. Mehrheitlich handelte es sich um Migranten, die bislang nur als Bürgerinnen und Bürger mit Fragen der Stadtentwicklung zu tun hatten, sich aber im Verein, Integrationsbeirat, in der Migrantenfraktion oder als Dolmetscher für die Stadt engagierten.

Aus der Zielgruppe der explizit Nicht-Engagierten konnten über „Kontakte von Kontakten“ zudem sechs weitere Personen gewonnen und befragt werden. Während die Stichprobe einen guten Einblick in die generelle Beteiligung von Migranten bei Stadtentwicklungsfragen erlaubte, waren Aussagen zur Motivation und zur Überwindung von Beteiligungshemmnissen bei den Nicht-Engagierten aufgrund der geringen Fallzahl nur in bedingtem Maße möglich.

Insgesamt folgten dem von der Stadt Ludwigsburg mit großem Aufwand und Engagement betriebenen Aufruf zur IV. Zukunftskonferenz rund 260 Bürgerinnen und Bürger. Der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund betrug, soweit sich dies unter Berücksichtigung des Datenschutzes rekonstruieren ließ, rund 14 Prozent und lag damit nur geringfügig unterhalb des Anteils der

ausländischen Bevölkerung im Landkreis (16,4 Prozent). Die qualitativ hochwertigen Bemühungen der Stadt um eine bessere politische Einbindung von Menschen allgemein und insbesondere von Menschen mit Migrationshintergrund können somit für die Zukunftskonferenz zur Nachhaltigen Stadtentwicklung bereits als erfolgreich erachtet werden.

Auf der Konferenz selbst konnten die Bürgerinnen und Bürger ihre Bedürfnisse und Wünsche für die Entwicklung der Stadt artikulieren, ihre detaillierten Kenntnisse einbringen und im Gespräch mit Verwaltungsexperten sowie Stadträtinnen und Stadträten aller Parteien interessante Projekte andeuten und diskutieren. Die Teilnehmenden wurden dazu für eine erste Gesprächsrunde je einem **Themencafé** zugelost, das trotz kleiner Gesprächsrunden durch eine größere Vielfalt an Perspektiven geprägt war. In einer zweiten Runde konnten sie nach ihren Interessen an einem von 22 **Thementischen** teilnehmen und sich dort zu folgenden Themen einbringen: attraktives Wohnen, kulturelles Leben, Wirtschaft und Arbeit, vitale Stadtteile, lebendige Innenstadt, Zusammenleben von Generationen und Nationen, Grün in der Stadt, Mobilität, Bildung und Betreuung, vielfältiges Sportangebot und Energie.

Verbesserte Teilhabe stärkt das „Wir“ in der Stadtgesellschaft

Eine abschließende Qualitätsprüfung zur Zukunftskonferenz, die vom vhw-Bundesverband in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Gary S. Schaal von der Helmut Schmidt Universität Hamburg durchgeführt wurde, ging insbesondere der Frage nach, ob und wie in-

tensiv das Ideal der Einbeziehung aller Teile und Milieus der Bürgerschaft und auch die Ideale einer gleichberechtigten und auf Augenhöhe stattfindenden Bürgerbeteiligung während der IV. Zukunftskonferenz erreicht werden konnten. Dazu wurde neben den Erfolgen bei der Einbeziehung der Menschen vor allem die inhaltliche und prozedurale Qualität des Verfahrens untersucht, sowie die Selbsteinschätzung der Akteure über ihre erlangten Kompetenzen und die Möglichkeiten, sich effektiv einzubringen.

Zu diesem Zweck wurden auf der Konferenz selbst Fragebögen verteilt, die von den Teilnehmenden ausgefüllt und an den vhw-Bundesverband zurückgesendet werden konnten. Ausgewertet wurden letztlich 82 Qualitätseinschätzungen von beteiligten Bürgerinnen und Bürgern sowie von weiteren 20 Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Stadtverwaltung.

Im Fazit kamen die Gutachter der Qualitätsprüfung zu dem Ergebnis, dass die Organisation und Durchführung der Zukunftskonferenz viel Respekt und Anerkennung verdient. Mit Blick auf die verbesserte Beteiligung (Inklusion) politisch nicht oder wenig aktiver Bürgerinnen und Bürger, wurde – verglichen mit früheren Zukunftskonferenzen – ein deutlicher Fortschritt erzielt, der auch auf eine aufwändige, engagierte Einladungspolitik der Verwaltung zurückzuführen ist. Besonders hervorzuheben ist vor allem die hohe Zahl von Erstteilnehmenden, die für die Bürgerbeteiligung gewonnen werden konnten, und deren relativ niedriges Durchschnittsalter, auch wenn sich der überwiegende Teil der Konferenzteilnehmer als etwas älter, gebildeter und wohlhabender als der repräsentative Querschnitt der Stadtbevölkerung erwies. Trotzdem hat die breite Beteiligung der in Ludwigsburg lebenden Sozialgruppen und Milieus einen wichtigen Beitrag zur Stärkung des **Wir** in der Stadtgesellschaft geleistet.

Die Erwartungen an die Zukunftskonferenz aus demokratietheoretischer Perspektive sind ebenfalls beeindruckend erfüllt worden, vor allem, wenn man die subjektive Bewertung der Teilnehmenden und ihre Bereitschaft zur gemeinsamen Meinungsbildung zugrunde legt. Besonders hervorzuheben ist auch der Rückhalt, den die Bürgerbeteiligung bei den politischen und administrativen Führungskräften genießt. So wurde den Konferenzergebnissen eine hohe Entscheidungsrelevanz zuerkannt. Dem stand allerdings die geringe Bereitschaft gegenüber, sich freiwillig an die Ergebnisse zu binden. Die politischen Eliten betonen hier vielmehr ihre verfassungsmäßig garantierte Autonomie, während die Spitzen der Verwaltung sich durchaus zur freiwilligen Selbstbindung an die Ergebnisse von Beteiligungsverfahren bereit erklärten. Dieser Konkurrenz unter den demokratischen Legitimationsformen gilt es zukünftig noch mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen und sie in ein rechtes Verhältnis zueinander zu setzen.

Zwei Zukunftsfragen wurden von den Führungskräften nahezu unentschieden bewertet: Einmal die Frage, ob den Bürgerinnen und Bürgern generell eine Mitsprache bei der Themensetzung eingeräumt werden sollte, und einmal die Frage, ob trotz aller Zufriedenheit der Nutzen von Bürgerbeteiligung tatsächlich auch die Kosten übertrifft. Um diese Fragen später vielleicht einmal eindeutig entscheiden zu können, bedarf es in der Zukunft sicherlich noch vieler mutig gestalteter Zukunftskonferenzen und

weiterer positiver Erfahrungen im Sinne einer nachhaltigen Stärkung der lokalen Demokratie.

Literatur

Gerhards, Jürgen, Neidhardt, Friedhelm 1990: Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit – Fragestellungen und Ansätze. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin

Jörke, Dirk 2011: Bürgerbeteiligung in der Postdemokratie. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 1-2/2011

Jörke, Dirk 2010: Die Versprechen der Demokratie und die Grenzen der Deliberation. Zeitschrift für Politikwissenschaft. Heft 3-4, 2010

Mayntz, Renate, Scharpf, Fritz W. 1995: Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung. Frankfurt am Main

Öztürk, Asiye 2011: Editorial. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 1-2/2011

Kuder, Thomas 2014: Dialog und Kommunikation für alle. In: vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung (Hg.): Forum Wohnen und Stadtentwicklung. Heft 5 / 2014

Bertelsmann-Stiftung (2014) (Hg.): Vielfältige Demokratie. Kernergebnisse der Studie „Partizipation im Wandel – Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden“. Gütersloh



8 Integration, Inklusion, Diversity

„Die Menschen, nicht die Häuser machen eine Stadt“

Konrad Seigfried, Erster Bürgermeister der Stadt Ludwigsburg

Zentraler Ansatz des Ludwigsburger Stadtentwicklungskonzepts (SEK) ist die Teilhabe, also das Engagement und die Mitwirkung möglichst vieler Menschen. Diese Aufforderung, sich an der Gestaltung der Stadt zu beteiligen, reicht weit über die formal verfassten Möglichkeiten der Wahlen und der gesetzlich verankerten Beteiligungsmöglichkeiten, etwa im Rahmen der Bauleitplanung, hinaus. Sie ist vor allem als Einladung zu verstehen, ohne einen konkreten Anlass die Entwicklung der Stadt(gesellschaft) mitzugestalten.

Bürgerschaftliches Engagement in einer Bürgerkommune, wie wir uns verstehen¹, umfasst sowohl Beteiligung, also mitreden und mitentscheiden, als auch unmittelbares Engagement, also aktives Tun, nämlich ehrenamtlichen Einsatz.

Gerade diese bewusste Strategie hat eine große Anzahl unserer Bürgerinnen und Bürger zu engagierten Bürgern im doppelten Wortsinn werden lassen: Sie beteiligen sich am Diskurs um die Stadtentwicklung und sie engagieren sich im breiten Feld des Ehrenamts, das unsere Stadt wie kaum eine andere befruchtet. Dabei sind natürlich nicht alle ehrenamtlich Engagierten per se auch bewusste Akteure der Stadtentwicklung und auch selbstverständlich nicht alle beim Stadtentwicklungskonzept Aktiven auch darüber hinaus ehrenamtlich engagiert. Aber die Schnittmenge wird nach unserer Wahrnehmung immer größer. Zunehmend mehr ehrenamtlich Engagierte verstehen sich auch als Akteure der Stadtentwicklung und aus der Beschäftigung mit dem SEK, oft zum Beispiel motiviert durch die Teilnahme an einer Zukunftskonferenz, entsteht neues Engagement.

Mit der Einrichtung des Fachbereiches „Bürgerschaftliches Engagement“, dem kongenialen Partner des Referats Nachhaltige Stadtentwicklung, entstand eine erstklassige Werkstatt zur Förderung und Anerkennung, aber auch zur Initiierung und vor allem Begleitung von ehrenamtlichem und bürgerschaftlichem Engagement. Dass damit auch – zumindest für das weite soziale Feld – der Schulterschluss mit Kirchen, gemeinnützigen Organisationen und Vereinen gelungen ist, ist ein unschätzbare Beitrag für das soziale Gesicht und die Kultur der Beteiligung in unserer Stadt.

¹ KGST-Bericht 12/2014 Leitbild Bürgerkommune

Zum Markenkern Ludwigsburgs ist vor allem die anlassfreie, unmittelbare Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger geworden. Dafür stehen die alle drei Jahre stattfindenden Zukunftskonferenzen, dafür stehen die zahllosen Beteiligungsformate im Rahmen der Stadtteilentwicklungspläne (STEPS), dafür stehen auch kleinere Formate, wie etwa die Familiendialoge in den Kinder- und Familienzentren, Stadteilrundgänge und eine Vielzahl von Workshops.

Mit einem, dem athenischen Staatsmann und Philosophen Perikles zugeschriebenen Zitat: „Die Menschen, nicht die Häuser machen eine Stadt“ ist dieses Kapitel überschrieben, mit Aristoteles lässt sich fortfahren: „Eine Stadt besteht aus unterschiedlichen Arten von Menschen; ähnliche Menschen bringen keine Stadt zustande“.

Ob sich bereits Aristoteles mit Zuwanderung und Integration befasst hat, sei dahingestellt. Was er aber verdeutlicht: Unterschiedlichkeit ist konstitutives Element einer Stadt und Vielfalt ist nicht nur eine Chance, sondern auch erforderlich, um Stadt zu gestalten.

Das Thema Integration ist seit vielen Jahren ein politisches Megathema. Die Bundesregierung hat mit dem Nationalen Aktionsplan Integration in der Nachfolge zum Nationalen Integrationsplan deutliche Signale gesetzt². Mit der Studie „Stand der kommunalen Integrationspolitik“, die vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration 2012 veröffentlicht wurde³, wird deutlich, dass dieses Thema zwar eine hohe politische Relevanz in rund 70 Prozent der Kommunen aufweist, jedoch nur 27 Prozent der Mittelstädte wie Ludwigsburg über eine kommunale Gesamtstrategie verfügen. Die Studie kommt u.a. zu folgender Erkenntnis:

„Der durch den Nationalen Integrationsplan und lokale Integrationskonzepte geförderte Perspektivenwechsel, Zuwanderung und Integration als Chance und Bereicherung wahrzunehmen, hat nach Einschätzung einiger Verantwortlicher inzwischen zwar 'die Köpfe vieler Entscheidungsträger, nicht aber die Herzen der Bürgerinnen und Bürger mit und ohne Migrationshintergrund' erreicht. Die Förderung von Begegnungen und Kooperation, die Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses und eine umfassende gesellschaftliche Teilhabe aller Bürgerinnen und Bürger gehören daher auch in Zukunft zu den zentralen Herausforderungen in Städten... Die Entwicklung einer lokalen Anerkennungs-, Begegnungs- und Willkommenskultur gehört dabei zu den Handlungsbereichen, in denen die Kommunen auch mit begrenzten Mitteln weitreichende Wirkungen erzielen können und die ein Schlüssel zu einer nachhaltigeren Migrations- und Integrationspolitik vor Ort sind.“⁴

Anlassfreie Bürgerbeteiligung, bürgerschaftliches und ehrenamtliches Engagement, Teilhabe, muss weite Teile, im Idealfall alle, Milieus und Schichten einer Stadt durchziehen. Dass das beileibe nicht selbstverständlich ist, belegen viele empirische Studien. Nicht so in Ludwigsburg⁵. Als 2004 die Arbeit am SEK begann und 2006 einen ersten Abschluss fand, stand vor allem auch das Thema Integration auf der Tagesordnung: die gelingende Inte-

gration der Menschen mit Migrationshintergrund. Das SEK hat das Thema im Masterplan: „Zusammenleben von Nationen und Generationen“ verankert. Unter dem Leitsatz: „Die Stadt entwickelt sich familienfreundlich und generationengerecht weiter. Menschen und Institutionen sind durch Netzwerke verbunden. Die Menschen leben unabhängig von Herkunft, Weltanschauung, Religion, Nationalität, Alter oder Geschlecht in gleichberechtigter Teilhabe am Stadtgeschehen, in guter Nachbarschaft und sozialen Ausgewogenheit und in gegenseitigem Respekt“ wurde ein Bündel von Maßnahmen entwickelt und in einem Masterplan niedergelegt.

Unsere Stadtgesellschaft, geprägt vom demografischen Wandel (weniger, älter, bunter) stand und steht vor der Herausforderung und Chance, einen „neuen Generationenvertrag“ des Zusammenlebens zu entwickeln und eine immer vielfältiger werdende städtische Population in die aktive Gestaltung der Stadtgesellschaft einzubeziehen.

- Was tun, wenn der Anteil der Älteren, nicht mehr Erwerbstätigen, immer größer wird?
- Was tun, um den Zusammenhalt zu gewährleisten, wenn unsere Stadt immer vielfältiger wird, wenn aus jetzt 40 Prozent Menschen mit Migrationshintergrund, bald 50 Prozent werden?
- Was tun, wenn Teilhabe aufgrund von finanzieller Armut, Bildungsarmut oder anderen Benachteiligungen im Alltag – etwa Behinderung – auf Hindernisse stößt?

Die integrierte und nachhaltige Stadtentwicklung in Ludwigsburg hat in den zurückliegenden Jahren Schienen gelegt und Weichen gestellt, um diese wichtigen Zukunftsfragen zu beantworten.

Ältere Menschen als Akteure der Stadtentwicklung

Die Herausforderungen einer älter werdenden Gesellschaft sind gewaltig. Pflege, Unterstützung und Versorgung bekommen ein neues Gewicht. Ohne diese Herausforderungen klein zu reden, haben wir vor allem den Blick auf die enormen Ressourcen dieser Generation in den Fokus genommen. Ältere Bürgerinnen und Bürger sind zum Motor vieler Entwicklungen geworden. Sie identifizieren und interessieren sich in besonderer Weise für ihre Stadt.

² Nationaler Aktionsplan Integration der Bundesregierung 2011

³ Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland, Studie erstellt für das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Berlin 2012

⁴ zitiert nach „Stand der kommunalen Integrationspolitik“ s.o., S. 150

⁵ zitiert nach „Raum ist Beziehung“, Herausgeber Bundearbeitsgemeinschaft für Beschäftigung e.V. Hamburg, Mai 2014, S.6

Sie bringen ihre beruflich erworbenen Kompetenzen und ein Füllhorn an Alltagserfahrungen ein. Sie sind maßgebliche Träger des (sozialen) Ehrenamts. Nachbarschaftliche Netzwerke sind im Aufbau, um die Lasten des Älterwerdens besser zu schultern. Die Fair-Trade-Stadt Ludwigsburg ist, nicht nur, aber in besonderer Weise dem Engagement der Generation 60+ zu verdanken. Vorlesepaten, Paten für Integration u.v.m. werden vor allem von diesen Menschen getragen. Sie sind bereit sich einzubringen, sind erfahren und selbstbewusst und erwarten Unterstützung und Anerkennung. Wertschätzung und Förderung des Wissens- und Kompetenztransfers gerade dieser Generation ist ein nicht zu unterschätzender Treibstoff unserer Stadtentwicklung. Sie sind eingeladen, sich gerade mit ihren Ressourcen an der Stadtentwicklung zu beteiligen und nehmen dieses Angebot in ausgeprägter Weise wahr.

Vielfalt als bewusste Strategie

Integrationskonzepte waren lange Zeit orientiert an Defiziten. Minderheiten wurden gefördert, um sich in die Mehrheit zu integrieren. Heute geht es um die Gestaltung von Vielfalt.

Die positive Gestaltung von Vielfalt ist mit dem SEK für Ludwigsburg zur bewussten Strategie geworden. Das beginnt mit der aktiven Rolle eines „arbeitenden“ und nicht nur beratenden Integrationsbeirats und endet beileibe nicht mit dem zur vollen Blüte entwickelten, jährlichen Interkulturellen Fest, das der Caritasverband und die Stadtverwaltung seit 2006 zu einem „Schaufenster der Vielfalt“ unter Beteiligung zahlloser Migrantinnen und Migranten sowie deren Selbstorganisationen entwickelt hat. Dazu gehören auch die interkulturelle Öffnung der Verwaltung und der anstehende Beitritt Ludwigsburgs zur „Charta der Vielfalt“.

Was uns zahlreiche Unternehmen mit dem Diversity-Management, geschuldet der Globalisierung und dem Fachkräftemangel, vorgemacht haben, gestalten wir im Rahmen des SEK für eine ganze Stadt. Jede Bürgerin und jeder Bürger soll sich in ihrer/seiner individuellen Vielfalt von Anfang an als zugehörig in unserer Stadt verstehen können. Dafür müssen Rahmenbedingungen und Strukturen geschaffen werden.

Wenn wir heute bei der Zukunftskonferenz einen Anteil von Migrantinnen und Migranten vorfinden, der dem Anteil an der Stadtbevölkerung entspricht (siehe Untersuchung des vhw), dann wird deutlich, dass unser Anspruch an Vielfalt auch in der Bürgerbeteiligung angekommen ist. 10 Jahre SEK sind auch 10 Jahre Einladung zur Mitgestaltung an die Zuwanderer und Aufforderung an sie, an der Gestaltung „ihrer“ Stadt mitzuwirken.

Bildungschancen für alle Menschen

Dass dies aber ohne ein gewisses Maß an Bildung nicht funktioniert, zeigt in prekärer Weise die schlecht gelungene Integration

der ersten Zuwanderergenerationen. Dieses Thema ist bei weitem noch nicht erledigt, wie unsere aktuellen Sprachkompetenzanalysen der drei- bis sechsjährigen Kinder dokumentieren. Sprachförderbedarfe von bis zu 80 Prozent in einzelnen Wohnquartieren verdeutlichen aber auch, dass dies nicht nur ein Zuwanderungsproblem darstellt. Im Rahmen des SEK – im Masterplan Bildung und Betreuung – wurden Maßnahmen entwickelt, um die betroffenen Kinder und deren Eltern zu fördern. Mit dem Ludwigsburger Modell „Sprache bilden und fördern“ werden mit erheblichen finanziellen und personellen Aufwand rund 1.500 Kinder pro Jahr gefördert und mit dem bundesweit anerkannten Elternbildungsprogramm KiFa werden in Kindergärten und Grundschulen Mütter zu Mentorinnen ausgebildet, die wiederum ihre Erkenntnisse in Müttergruppen weiter vermitteln. Und genau diese Mütter waren dann auch Teilnehmerinnen der letzten Zukunftskonferenz 2015. Sie konnten sich damit erstmals in dieser Weise, selbstbewusst und selbständig Gehör in der Stadtgesellschaft verschaffen. Patenprojekte, die Kinder fördern und deren Fundament 2005/2006 im Rahmen der Debatte um das Stadtentwicklungskonzept gegossen wurde, runden das Ganze ab. Sie stellen neue Bindung, neuen „Kitt“ zwischen verschiedenen Milieus her. Paten arbeiten ehrenamtlich. Sie zeigen überzeugend, welche Kraft und welches Potential in einer Bürgergesellschaft stecken.

Benachteiligte werden aktiv einbezogen

Inklusion war das Querschnittsthema der Zukunftskonferenz im April 2015. Alle Themenfelder des SEK wurden diesbezüglich durchleuchtet. Was bedeutet Inklusion für das Themenfeld „Vitale Stadtteile“, was für das Themenfeld „Wohnen“, was für „Bildung und Betreuung“ oder „Mobilität“?

Das SEK mit seinen, alle Aspekte des städtischen Lebens umfassenden Themenfeldern, entpuppte sich dabei als nachgerade ideale Matrix, um diese Querschnittsaufgabe zu beraten und in einen Handlungsplan zu überführen. Das SEK bzw. die Masterpläne werden jetzt auf der Basis der Ergebnisse der Zukunftskonferenz aktualisiert. Dabei konnten sich viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die sich erstmals strukturiert mit dem Thema befassen, bereits langjährig aktive Betroffene, wie „Selbstbestimmt mobil“ oder auch tradierte Einrichtungen, wie die diakonische Einrichtung Karlshöhe, nahtlos einbringen. Dass deren Klienten bzw. Bewohner unmittelbar beteiligt wurden, gab der Zukunftskonferenz eine ganz besondere Note. Wenn es darum geht, das SEK auch zur Plattform für Menschen zu machen, die in der Regel nicht im Mittelpunkt stehen oder selbst das Wort für ihre Belange ergreifen, bieten die Zukunftskonferenzen ausgezeichnete Chancen. 2015 wurden daher KiFa-Mütter, Flüchtlinge, Menschen mit Behinderungen, Jugendliche und Studierende bewusst eingeladen und auch bereits im Vorfeld beteiligt.

Der soziale Raum wird zum Gestaltungsort

Stadtplanung betrachtet oft geografische Räume, Stadtviertel, Wohnquartiere. Sozialplanung zumeist ebenfalls. Der soziale Raum ist aber nicht nur stadträumlich abzubilden, sondern er besteht vor allem auch aus sozialen Beziehungen, aus Kontakten, Verbindungen und Verknüpfungen, die eben nicht nur stadträumlich darstellbar sind. Prof. Frank Früchtel hat dies mit seinem Konzept der Sozialraumorientierung zuletzt überzeugend beim 1. Forum frühkindliche Bildung am 13. Juli 2015 in Reutlingen dargestellt: *„Raum ist Relation und entsteht durch Beziehungen. Der Stadtteil, in dem man zuhause ist, entsteht durch die Kontakte und Bindungen, die man dort hat. Durch die/den Freundin/Freund in Singapur entsteht gewissermaßen die Straße nach Singapur. Der Fokus der Sozialraumorientierung ist die Relation – nicht das Individuum, ... nicht der physikalische Raum oder die administrative Gebietsgliederung, sondern die Netzwerke und Einbindungen der Menschen, nicht die Einrichtung, die Immobilie oder die Angebote, sondern der Prozess, in dem sich eine Organisation auf ihre Adressatinnen/Adressaten einstellt und sich dabei immer wieder neu erfindet.“*⁶

Das Ludwigsburger SEK bietet mit seiner Verknüpfung von politischem Programm, Verwaltungshandlungsprogramm (Masterplan) und der engen Verknüpfung mit den Bürgern und gesellschaftlichen Gruppen einen sozialen Raum neuer Dimension. In der modernen sozialen Arbeit ist die Sozialraumorientierung längst State of Art. Mit dem SEK erhält dieses Paradigma einer guten Profession nochmals eine weitere Ausprägung. Der Stadtraum wird als sozialer Raum verstanden. Das SEK soll dazu beitragen, die entscheidenden Akteure, also die Menschen dieser Stadt, über Milieu-, ethnische und soziale, Generationen-Grenzen hinweg in Kontakt, also in Beziehung bringen. Dialog und Diskurs dienen damit nicht nur dem Aushandeln von Zielen, die in Projekten und Maßnahmen verwirklicht werden, sondern auch dem Aufbau neuer Netze, neuer Kontakte und Verbindungen. Wenn es gelingt, immer mehr Menschen (sowie Strukturen, politische und Verwaltungsinstanzen) miteinander zu verweben, dann bekommt Integration eine ganz neue Bedeutung. Menschen einer Stadt werden in einen ständigen Dialog gebracht, der ungeahnte Chancen bietet.

Stadtentwicklung für alle Fälle?!

Stadt und Stadtgesellschaft befinden sich immer in Entwicklung. Bereits innerhalb des relativ kurzen Zeitraums der hier betrachtet wird: 10 Jahre Nachhaltige Stadtentwicklung in Ludwigsburg, hat sich erstaunlich viel verändert. Neue Themen, zuweilen richtig große Herausforderungen sind entstanden. Taugt das SEK, taugen unsere Masterpläne, um auch darauf Antworten zu finden? Ein Exempel wird die seit letztem Jahr mit zunehmender Dynamik auftretende Flüchtlingsthematik sein, deren Ende nicht absehbar ist. Wir haben uns in Ludwigsburg, wie wir meinen, nachhaltig und integriert, darauf eingestellt. Der Masterplan Zusammenle-

ben... wurde um ein weiteres strategisches Ziel: „Wir heißen Flüchtlinge willkommen...“ erweitert und mit einer Vielzahl von Maßnahmen ausdifferenziert. Politisch durch Gemeinderat und Oberbürgermeister abgesichert, verwaltungstechnisch organisiert, mit Ressourcen ausgestattet und im Dialog mit Bürgerinnen und Bürgern sowie wichtigen gesellschaftlichen Gruppen, wie z.B. den Kirchen und den vielen Arbeitskreisen Asyl, entwickelt. Dass bereits in der Zukunftskonferenz 2015 eine Gruppe von Flüchtlingen mitdiskutiert hat, unterstreicht die herausragenden Möglichkeiten des Ludwigsburger Weges der Stadtentwicklung.

Integration, Inklusion, Diversity sind heute selbstverständliche Anforderungen an ein Gemeinwesen. Nur so gelingt es, den sozialen Zusammenhalt zu sichern, ihn zeitgemäß weiterzuentwickeln und dabei Teilhabe, Mitwirkung und Engagement fest im Blick zu behalten. Mit dem SEK sind in Ludwigsburg im Dreiklang von Bürgerinnen und Bürgern, Politik und Gemeinderat sowie Oberbürgermeister und Verwaltung hierfür hervorragende Voraussetzungen entstanden.

⁶ Forum frühkindliche Bildung am 13. Juli 2015 in Reutlingen



9 Das große Ganze – mehr als die Summe von einzelnen Teilen

Marlehn Thieme

Die Nachhaltige Stadt – Herausforderung und Notwendigkeit

Das Anliegen, Deutschland insgesamt auf den Weg hin zu einer nachhaltigen Entwicklung zu bringen, erfordert zunächst und ganz besonders eines: dass die Idee der Nachhaltigkeit in Deutschlands Städten und Gemeinden vorankommt. Experten benutzen dafür das Schlagwort Nachhaltige Stadtentwicklung. Für die Menschen geht es um sehr naheliegende Dinge: Lebensqualität, soziales Miteinander, eine intakte Umwelt, vernünftige Preise für das Wohnen. Wenn überhaupt, dann erleben die allermeisten Menschen den Sinn und Zweck von Nachhaltigkeit in ihrem unmittelbaren Wohn- und Lebensumfeld in der Kommune. Hier muss sich Nachhaltigkeit beweisen. Die Frage ist, können wir liefern? Überzeugt unser Anliegen? Kommt es an?

Die Bedeutung der kommunalen Ebene für eine global nachhaltige Entwicklung rückte 1992 ins Rampenlicht. Damals luden die Vereinten Nationen nach der Vorlage des sogenannten Brundlandt-Berichts zur nachhaltigen Entwicklung zu einer Weltkonferenz nach Rio de Janeiro ein. Landflucht und Mega-Cities, Armut und Umweltzerstörung in Industrie- und Entwicklungsländern, Verlust der Biodiversität und die wachsende Kluft zwischen Arm und Reich waren zentrale Themen. Mit Regierungsvertretern von fast 180 Staaten, Teilnehmern von über 500 Nichtregierungsorganisationen, zahlreichen Kommunalvertretern und insgesamt rund 17.000 Konferenzteilnehmern setzte Rio damals einen Superlativ. Aber vor allem war es eine Konferenz mit beachtlichen Ergebnissen: Es wurden globale Abkommen zu Klimaschutz, Artenvielfalt und die Deklaration zum Schutz der Wälder verabschiedet. Mit der Agenda 21 schuf man ein Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert. Den Kommunen kam darin eine prominente Rolle zu: Sie sollten als die staatliche Ebene, die den Menschen am nächsten ist, im Rahmen von Lokalen Agenda 21-Prozessen, die großen Ziele und Ideen der Rio-Konferenz in partizipativen Prozessen vor Ort konkret machen. Viele Menschen haben diese Rolle mit großem persönlichem Einsatz ausgefüllt. Während einige dieser Prozesse sehr erfolgreich waren und es zum Teil noch sind, verliefen andere aber im Sande. Vielerorts gab es Enttäuschungen. Leere Kassen, mangelnde politische Unterstützung, das Beharrungsvermögen von Institutionen jeder Art und wichtige Interessenskonflikte, aber häufig auch zu einfache Vorstellungen von Veränderung und Transformation bildeten die Grundlage dafür, dass man heute nur noch wenig von Lokalen

Agenda-Prozessen spricht. Das Gedankengut besteht jedoch fort und hat sich vielerorts in anderen Formen manifestiert: In nachhaltigen Stadtentwicklungsprogrammen, Zukunftskonferenzen mit der Bürgerschaft und partizipativen, kommunalen Leitbildprozessen, im Engagement von Bürgern und von Oberbürgermeistern, Schulwettbewerben und bei Unternehmen, die bewusst auf Nachhaltigkeit setzen. Einen großen Einfluss haben auch die vielen Initiativen zur Bildung für eine nachhaltige Entwicklung und der Aufbruch der Zivilgesellschaft. Nur so konnten auch die vielen hundert Werkstätten Nachhaltigkeit – Werkstatt N, ein Netzwerk des Nachhaltigkeitsrats – entstehen. Und bei allem: Dies unterstreicht die Bedeutung der lokalen Ebene für eine nachhaltige Entwicklung.

Aber blicken wir noch einmal zurück: Auch die Delegation der deutschen Bundesregierung kehrte mit einem Pflichtenheft aus Rio zurück. Als Unterzeichnerstaat der Rio-Deklaration hatte Deutschland angekündigt, in einem partizipativen Prozess nationale Antworten auf die globalen Fragen zu suchen. 2002 – zehn Jahre später – hat die Bundesregierung ihre erste Nachhaltigkeitsstrategie vorgelegt. Mit ihren Zielen und Indikatoren ist diese Strategie der rote Faden für die nationale Nachhaltigkeitspolitik. Darunter gibt es auch Ziele, die für die Städte von besonderer Relevanz sind: Zu nennen sind vor allem das 30-ha-Ziel zum Flächensparen, die Steigerung der Energieproduktivität, Bildungschancen für alle und eine flächendeckende Bildung für nachhaltige Entwicklung, die finanzielle und investive Zukunftsvorsorge. Die regelmäßigen Berichte des Statistischen Bundesamtes zeigen, ob und wie weit die Entwicklung in die richtige Richtung geht, ob sie vorangetrieben wurde, und woran die Bundesregierung noch arbeiten muss. Dabei geht es nicht um Schuldzuweisungen, sondern darum, Baustellen zu identifizieren und eine Grundlage für die Analyse von Problemen und die Planung von Maßnahmen zu haben. Derzeit arbeitet die Bundesregierung an ihrem Fortschrittsbericht, den sie alle vier Jahre vorlegt. Die Ziele und Indikatoren sollen mit Blick auf den Zeithorizont 2030 weiterentwickelt werden. Die internationale Dimension der Strategie soll ausgebaut werden. Ab Herbst 2015 ist ein Dialogprozess zur Strategie vorgesehen, die Ergebnisse sollen in den Fortschrittsbericht einfließen, der für die zweite Jahreshälfte 2016 geplant ist.

Als Rat für Nachhaltige Entwicklung ist es unsere Aufgabe, die Bundesregierung bei der Umsetzung und Weiterentwicklung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie zu beraten. Darüber hinaus beteiligen wir uns mit eigenen Projekten, stoßen die gesellschaftlichen Diskussionen zu Zukunftsthemen an und begleiten sie dort, wo sie stattfinden, und wir holen Positionen von wichtigen Akteuren ein – wie beispielsweise den Kommunen.

Durch Querdenken nach vorne kommen

Das Zitat von Aristoteles „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“ beschreibt einen Grundsatz, der sich in jeder Kommune vorfinden lässt: Eine Stadt ist mehr als die Summe von

Menschen, Häusern und Unternehmen, und eine nachhaltige Stadtentwicklungspolitik ist mehr als die Summe einzelner Maßnahmen. Es geht um Fragen, die häufig quer zu den üblichen Zuständigkeiten einer Kommunalverwaltung liegen, die ein Zusammenwirken verschiedener Ressorts erfordern und ein Aufgreifen von Zielkonflikten. Es ist gut, dass sich dieser Sachverhalt mittlerweile in der Förder- und Stadtentwicklungspolitik der Bundesregierung abbildet:

- 2007 nutzte Deutschland seine EU-Ratspräsidentschaft, um die Entwicklung von Grundsätzen und Strategien zur integrierten nachhaltigen Stadtentwicklung anzuregen. Die für Stadtentwicklung zuständigen Minister der EU verpflichteten sich mit der Verabschiedung der Leipzig-Charta, auf nationaler Ebene die Entwicklung geeigneter Governance-Strukturen für eine Nachhaltige Stadtentwicklung zu unterstützen.
- Der Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung – das oberste Entscheidungsgremium der nationalen Nachhaltigkeitspolitik – hat im März 2015 entschieden, einen interministeriellen Arbeitskreis einzurichten, der Fragen der Nachhaltigen Stadtentwicklung ressortübergreifend behandelt. Er dient dem Informationsaustausch und der Verknüpfung nationaler, europäischer und internationaler Vorhaben zur Nachhaltigen Stadtentwicklung.
- Das Bundesministerium für Umwelt, Bau und Stadtentwicklung fördert im Rahmen des Programms Soziale Stadt die Entwicklung integrierter Strategien. Im Jahr 2014 wurden die Mittel hierfür um 110 Mio. Euro aufgestockt. Das Programm soll die Grundlage für eine ressortübergreifende Strategie Soziale Stadt bilden.
- Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat die Nationale Plattform Zukunftsstadt in den Mittelpunkt des diesjährigen Wissenschaftsjahres gestellt. Im derzeit laufenden Wettbewerb Zukunftsstadt wird das BMBF die Entwicklung von ganzheitlichen Zukunftsvisionen in Städten, Stadtteilen, Gemeinden und Landkreisen fördern, unter Einbeziehung der Menschen vor Ort und mit wissenschaftlicher Begleitung.

Diese Initiativen weisen in die richtige Richtung und greifen auf, was in einer Reihe vorbildlicher Städte bereits erfolgreich praktiziert wird. Dennoch ist die kommunale Perspektive in der Nachhaltigkeitspolitik der Bundesregierung noch immer ausbaufähig.

Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie ist zwar eine Strategie der Bundesregierung; ihre Bedeutung darf jedoch nicht auf das politische Berlin oder die verfassungsrechtlichen Zuständigkeiten beschränkt bleiben. Es ist ein guter Schritt, die Kommunen und ihre Spitzenverbände einzuladen, ein eigenes Kapitel zur Nachhaltigkeitsstrategie beizusteuern, dem müssen jedoch weitere Schritte folgen. Im Zuge der Weiterentwicklung der Ziele und Indikatoren der Nachhaltigkeitsstrategie sind deshalb Überlegungen, der Nachhaltigen Stadt mehr Gewicht und Sichtbarkeit beizumessen, sehr wichtig – auch, aber nicht nur – vor dem Hintergrund des

Bedeutungszuwachses der Stadt als Handlungsebene mit Blick auf die globale Entwicklungsagenda. Natürlich sind es die Kommunen, die diesen Prozess mit betreiben müssen; denn wer ein Ziel umsetzen soll, muss dessen Ausgestaltung mitentscheiden können.

Um die Bedeutung des Dialogs zwischen Bundesebene und den Kommunen zu unterstreichen, lädt der Rat für Nachhaltige Entwicklung anlassbezogen Oberbürgermeister ein, die sich in ihren Städten auf besondere Art und Weise für das praktische Vorankommen der nachhaltigen Entwicklung einsetzen. Oberbürgermeister Werner Spec ist Mitbegründer und treibende Kraft in diesem Dialog zur Nachhaltigen Stadt, wo sich Oberbürgermeister über ihre Strategien und Herangehensweisen austauschen. Die Stadtoberhäupter wollen ihre Erfahrungen für andere Amtskollegen nutzbar machen, die die nachhaltige Entwicklung noch stärker in den Fokus ihrer Politik stellen wollen. Deswegen haben sie Eckpunkte für eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen erarbeitet. Konkrete Beispiele – von Flächen- und Gebäudemangement über kommunale Beteiligungshaushalte bis zur ökologischen Wirtschaftsentwicklung – sollen zum Nachahmen und Weitermachen anregen. Die Oberbürgermeister wenden sich aber auch an Bund, Länder und EU und fordern bessere Rahmenbedingungen für ihre ambitionierten Vorhaben. Dabei beziehen sie sich beispielsweise auf den politischen Rahmen für umweltgerechte Verkehrskonzepte, auf ein angemessenes baurechtliches Instrumentarium zur Schaffung klimagerechter Städte, auf Vereinfachungen bei der nachhaltigen Beschaffung und auf eine stärkere Ausrichtung von Fördermitteln an Nachhaltigkeitskriterien. Aktuell stehen insbesondere soziale und ökologische Aspekte bei der Wohnraumversorgung – ein virulentes Thema, insbesondere in wachsenden Städten – nachhaltige Mobilität, und die große Herausforderung nachhaltiger Kommunalfinanzen auf der Agenda.

Mit Blick auf den aktuell anstehenden Fortschrittsbericht zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie holt der Nachhaltigkeitsrat zudem die Einschätzungen und Erfahrungen der jungen Generation ein: Im April 2015 haben wir 100 junge Stadt- und Gemeinderäte sowie Mitarbeiter der kommunalen Verwaltung und der kommunalen Wirtschaft zum Austausch von Erfahrungen über kommunale Vorhaben zur Nachhaltigkeit eingeladen. Die Generation, die in Zukunft mehr Verantwortung tragen wird, hat über Erfolge und Schwierigkeiten ihrer Arbeit berichtet und nach neuen Lösungen gesucht: Welchen Stellenwert haben Nachhaltigkeitsstrategien auf kommunaler Ebene? Wie wirkt die nationale Nachhaltigkeitspolitik auf kommunaler Ebene? Wie kann die Nachhaltigkeitspolitik des Bundes stärker mit kommunaler Verantwortung verknüpft werden? Angefangen von den persönlichen Geschichten jedes Einzelnen haben diese Stellvertreter für Zukunftsverantwortung die großen gemeinsamen Linien und die elementaren Unterschiede aufgezeigt, die sich aus ihren Geschichten ergeben. Die Ergebnisse sollen an geeigneter Stelle in den bundespolitischen Dialog zur Fortschreibung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie einfließen und auch im Oberbürgermeister-Dialog „Nachhaltige Stadt“ aufgegriffen werden.

Reurbanisierung und Nachhaltigkeit – Gegensätze und Chancen

Viele Städte in Deutschland haben in den letzten Jahren an Attraktivität gewonnen. Die Zahl der Menschen, die vom Land in die Stadt ziehen, nimmt zu und die der Menschen, die aus der Stadt raus aufs Land ziehen, nimmt ab. Das gilt nicht nur für junge Menschen, die sich auch früher schon von der Vielfalt des urbanen Lebens angezogen fühlten, sondern zunehmend auch für Menschen mittleren Alters. Arbeit und bessere wirtschaftliche Perspektiven sind nach wie vor wichtige Gründe, aber nicht mehr die einzigen. Die Menschen schätzen die Möglichkeiten, die die Städte ihnen bieten, die – im Vergleich zum Pendeln – kürzeren Wege, das Kulturangebot, das Angebot von Kindergärten mit längeren Öffnungszeiten und das städtische Lebensgefühl.

Hatte man in den 1970er-Jahren noch den Eindruck, für ein gutes Leben ins Grüne ziehen zu müssen, scheint Urbanität heute etwas Begehrtes zu sein. Interessant dabei ist, dass sich auch die Ausrichtung der Stadtentwicklungspolitik in den letzten Jahrzehnten radikal geändert hat. In den 1960er-Jahren setzte man auf die autogerechte Stadt: An dem vermeintlichen oder tatsächlichen Bedürfnis des motorisierten Individualverkehrs hatten sich alle stadtplanerischen Maßnahmen zu orientieren, ein ungehinderter Verkehrsfluss war das Maß der Dinge. Heute wird das damalige Ideal sehr kritisch gesehen. Die Gestaltung des öffentlichen Raumes soll sich an seiner Aufenthaltsqualität orientieren, und Mobilitätsbedürfnisse sollen umwelt- und gesundheitsfreundlich befriedigt werden können.

Mit dem Trend der Reurbanisierung geht einher, dass die Menschen sich öffentliche Räume zurückerobern. Das ist eine Entwicklung, die sich nicht durch Stadtentwicklungspolitik steuern lässt, von ihr aber zugelassen und gefördert werden sollte. Wenn Menschen auf Verkehrsinseln gärtnern, Brückengeländer mit Schals bestücken und Stationen zum Büchertauschen in ausrangierten Telefonzellen einrichten, so zeigt dies, dass Stadtbewohner sich ihrer Stadt oder ihrem Kiez verbunden fühlen, dass sie mitgestalten wollen und dass die Stadt als Ort des Wandels in dem Moment zu etwas Lebendigem wird, in dem seine Bewohner ihn sich zu eigen machen.

Auch in Entwicklungs- und Schwellenländern wachsen die Städte. Man kann jedoch nicht sagen, dass überall die Attraktivität urbaner Lebensstile die Menschen anziehen würde. Vielmehr sind es Arbeitslosigkeit, Armut und die Suche nach Perspektiven, die die Menschen in die Städte treiben. Die Vereinten Nationen erwarten bis 2030 einen Anstieg derer, die in Städten leben, auf rund fünf Milliarden. Die Weltbevölkerung wird dann insgesamt bei rund acht Milliarden liegen. Vor allem in Asien und Afrika wachsen die Städte, während die Bevölkerung auf dem Lande zurückgeht. Dort wird sich die Stadtbevölkerung bis 2030 im Vergleich zum Jahr 2000 verdoppeln. Während heute rund eine Milliarde Menschen weltweit in städtischen Armenvierteln leben, werden es 2050 rund drei Milliarden sein, sofern es bei der Schere zwischen Arm und Reich bleibt oder sie gar noch größer wird. Wirtschaftliches Wachstum vollzieht sich überwiegend ungesteu-

ert, die sozialen und technischen Infrastrukturen sind überfordert, die ökologischen Probleme sind gravierend und ihre Auswirkungen reichen weit über die Stadtgrenzen hinaus. *„Wir werden Umweltzerstörung beseitigen müssen, wenn wir Armut bekämpfen wollen“*, fasste Klaus Töpfer den Zusammenhang zwischen Armut und Umwelt bei der fünften Jahreskonferenz des Nachhaltigkeitsrats 2005 zusammen. Und *„Armut ist das größte Umweltgift“* schrieb der Nachhaltigkeitsrat in seiner Stellungnahme mit dem Titel *„Welt ohne Nachhaltigkeitspolitik“* aus Anlass der Diskussion der UN-Millenniumsziele in der UN-Generalversammlung im September 2005. Deshalb sind die globalen Nachhaltigkeitsziele, wie sie jetzt in den Vereinten Nationen vorbereitet werden, ein Element des Umdenkens. Erstmals sollen solche Ziele nicht mehr von der reichen Welt für die arme aufgestellt werden, sondern für alle Länder der Welt gelten. Weg vom Fingerzeigen auf den anderen, hin zu einem gemeinsamen Vorgehen. Im Rahmen der im September 2015 verabschiedeten globalen Nachhaltigkeitsziele ist unter der Überschrift *„Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable“* ein Ziel zur Nachhaltigen Stadt aufgenommen worden. Die *„Sustainable Development Goals“* (SDG) beschreiben die UN-Agenda für die Zeit nach 2015.

Auch die dritte Weltkonferenz der Vereinten Nationen zu Siedlungswesen und nachhaltiger Stadtentwicklung (Habitat III) in 2016 bietet Chancen: Dort soll eine gemeinsam entwickelte globale Stadtentwicklungsagenda für die nächsten zwei Jahrzehnte vorgelegt werden. Dazu gehört der Aufbau einer geeigneten Architektur internationaler Organisationen, die die Stadtentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit vorantreiben.

Deutschland ist mit Blick auf die globale Nachhaltigkeitsagenda zwar gut gerüstet, hat aber durchaus einige Herausforderungen zu lösen:

- **Wie gelingt die menschenwürdige Aufnahme und Integration von Flüchtlingen und Zuwanderern?**
- **Was kann man tun, damit der trotz einer zahlenmäßig schrumpfenden Bevölkerung noch immer steigende, individuelle Wohnflächenbedarf und die Versiegelung von Flächen für Siedlung und Verkehr stärker reduziert werden?**
- **Wie können Städte zu dem Ziel einer – wie es die SDGs formulieren – „degradation neutral world“ beitragen?**
- **Wie lassen sich Investitionen in nachhaltige Infrastrukturen voranbringen?**
- **Wie gelingt ein sparsamerer Umgang mit Energie, und was wären die klugen Entscheidungen auf dem Weg zu einer „Smart City“?**

Deutschland kann und muss international mit guten Beispielen nachhaltiger Stadtentwicklung überzeugen. Wachsende Städte und Megastädte bringen nicht nur Probleme mit sich, sondern

auch Chancen für die Entwicklungszusammenarbeit. Dort, wo Infrastrukturen erst entstehen, sollte man alles versuchen, um sie von vornherein nachhaltig zu gestalten, und dort, wo Umweltschäden bestehen, liegen deren Ursachen meist in den Städten und müssen dort behoben werden. Die Bundesregierung sollte im Rahmen ihrer Entwicklungspolitik den Erfahrungsschatz deutscher Städte international noch stärker in Wert setzen und nutzbar machen. Die Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit bietet hierzu beeindruckende Instrumente an. Das ebenso beeindruckende Engagement einiger deutscher Kommunen für eine global nachhaltige Entwicklung, beispielsweise im Rahmen kommunaler Partnerschaften, sollte mehr Unterstützung durch die Politik, Wirtschaft aber auch die Zivilgesellschaft erfahren. Als Bereicherung für alle Beteiligten und im Dialog mit den Menschen vor Ort.



10 Wir sind nicht allein – Nachhaltige Stadtentwicklung im internationalen Austausch

Stefan Kuhn / Holger Robrecht

Frühjahr 2007: Der Oberbürgermeister der Stadt Ludwigsburg sitzt entspannt in der Märzsonne, hinter ihm der Eingang des Konferenzentrums Sevilla. Es ist die Zeit der fünften Europäischen Konferenz Nachhaltiger Städte und Gemeinden, und der Oberbürgermeister hat gerade vor Vertretern zahlreicher Europäischer Städte das Ludwigsburger Stadtentwicklungskonzept präsentiert. Er ist beeindruckt: Unglaublich, dass sich quer durch Europa viele Städte gleichzeitig ganz ähnlichen Herausforderungen stellen. Das „Ludwigsburger Modell“ findet Beachtung – und Bereicherung durch die Fragen und Vorträge der anderen Städte.

Die Vorgeschichte: Seit 2004 wird der Ludwigsburger Prozess zur Erstellung eines integrierten Stadtentwicklungskonzepts für eine nachhaltige Entwicklung umgesetzt. Bereits ein Jahr später beschließt die Stadt, die Einladung des internationalen Städtenetzwerkes ICLEI – Local Governments for Sustainability zur

Beteiligung an einem europaweiten Projekt anzunehmen. Ziel von „Managing Urban Europe 25“ – so der Titel des Projekts – ist es, ein integriertes Steuerungsmodell für kommunales Nachhaltigkeitsmanagement zu entwickeln. Die Besonderheit dabei: Das Modell wird von und mit 25 europäischen Städten gemeinsam entwickelt und getestet, damit also optimal auf die Bedürfnisse von Städten und Gemeinden zugeschnitten. Das kommunale Nachhaltigkeitsmanagement erlaubt es, die Ziele und unterstützenden Maßnahmen nachhaltiger Stadtentwicklung auf einer gesicherten Ausgangsplattform überprüfbar und Fortschritte wie Rückschläge sichtbar zu machen. Da dies in einem regelmäßig wiederkehrenden Rhythmus erfolgt, haben Gemeinderat, Oberbürgermeister und Stadtverwaltung dauerhaft ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument zur Verfügung, mit dem die Maßnahmen und Projekte in der Stadt an die Ziele des Stadtentwicklungskonzepts rückgebunden werden können.

In den Folgejahren entwickelte sich das integrierte Nachhaltigkeitsmanagement für Ludwigsburg zur idealen Ergänzung des Stadtentwicklungskonzepts: Hier der bürgerschaftlich getragene Prozess zur Festlegung von Handlungsfeldern und Zielen für die nachhaltige Entwicklung Ludwigsburgs; dort das Steuerungsinstrument mit dem Rat und der Verwaltung, die die Umsetzung der mit den Bürgerinnen und Bürgern vereinbarten Maßnahmen und die Erreichung der Ziele wirksam koordinieren, steuern und überprüfen können. Grundlegende Voraussetzungen, daraus das erfolgreiche und international beachtete „Ludwigsburger Modell“ zu gestalten, war der Mut zur Anpassung der Verwaltungs-

strukturen, der Einführung des Referats Nachhaltige Stadtentwicklung und der Wandel hin zu einer **Kultur der lernenden Verwaltung**, die ihre Strukturen wie ihr Handeln immer wieder auf den Einklang mit dem Stadtentwicklungskonzept hin überprüft und – wenn angezeigt – anpasst. Bis heute steht in Ludwigsburg ein Leuchtturm für innovative, zukunftsorientierte und nachhaltige Verwaltung mit großer, internationaler Strahlkraft. Und wenn der Fachöffentlichkeit Ende des Jahres 2016 ein internationaler Standard für Nachhaltigkeitsmanagement vorgestellt wird – die „ISO/DIS 37101“ zur nachhaltige Entwicklung in Kommunen – so werden darin das „Ludwigsburger Modell“ und viele der darin genutzten Werkzeuge und Methoden zur Nachhaltigkeitssteuerung Pate gestanden haben, die ICLEI in diesen Standard hat einbringen können.

Bei der „Erfindung“ des integrierten Nachhaltigkeitsmanagements sah sich Ludwigsburg im Verbund mit Hauptstädten wie Stockholm, Oslo und Riga sowie europäischen Pionierstädten für nachhaltige Stadtentwicklung wie Turku, Lahti, Siena und der von der BBC zur ersten „Green City“ ausgerufenen schwedischen Stadt Växjö und vielen anderen – auch deutschen – Städten und Gemeinden. Wenn seinerzeit während der Projektumsetzung bisweilen innerhalb und außerhalb der Ludwigsburger Stadtverwaltung nicht ohne Neid die interessanten Reiseziele für die Projekttreffen angemerkt wurden, dürfen wir als damals Verantwortliche die Gelegenheit wahrnehmen und feststellen: Wo immer wir uns in Europas Städten trafen, war dies zu allererst mit intensiver Arbeit verbunden, von der Ludwigsburg durch viele Kontakte und Nachfolgeprojekte sowie seinen Profilgewinn in Europa und der Welt bis heute Nutzen gezogen hat. Ludwigsburg hat sich auf die Weltkarte für nachhaltige Städte gesetzt und seinen Ruf auch durch weitere EU-geförderte Pilotprojekte mit wohlklingenden und programmatischen Namen wie „Sustainable Now!“, „MUSIC“ oder „Snowball“ gefestigt.

Während all dieser Projekte ist der Stadtentwicklungsprozess vor Ort stetig weiter gewachsen und hatte sowohl innerhalb als auch außerhalb Ludwigsburgs mehr und mehr an Beachtung gewonnen. Das ist alles andere als selbstverständlich, da die Kerngeschichte des „Ludwigsburger Streichs“ nicht gerade medienwirksam ist: Von der Veränderung gewachsener Verwaltungsstrukturen und -verfahren, von neuen Monitoringinstrumenten für städtische Entwicklungsziele, kurz: vom Umbau der Kommunalverwaltung lassen sich schwerlich attraktive Fotos für die Zeitung oder Filmbeiträge für die Fernsehnachrichten machen. Dennoch: Im mittlerweile etablierten nationalen und internationalen Netz der an Nachhaltigkeitsthemen arbeitenden Städte stieß Ludwigsburgs französisch-revolutionär gedachter und schwäbisch-evolutionär umgesetzter Ansatz auf ausgesprochenes Interesse. Weitere Akteure aus Land, Bund, Wirtschaft und Zivilgesellschaft entdeckten Ludwigsburg, das sich spätestens im Jahr 2008 durch innovative Arbeit vor Ort und aktiven Austausch mit anderen Städten seinen Namen auf der Landkarte nachhaltiger Städte bis auf weiteres fest eingetragen hatte.

Und was sicher nur wenige Ludwigsburgerinnen und Ludwigsburger wissen: Dass heute in Ludwigsburg ein Holzheizkraftwerk einen auch von Politik in Land und Bund vielbeachteten Beitrag

zur Nachhaltigkeit und zum Klimaschutz liefert, geht auf eine dieser Reisen zurück: Die Gelegenheit beim Schopfe packend, bat uns die Stadtverwaltung Ludwigsburg anlässlich der Teilnahme des Oberbürgermeisters an einem Bürgermeisterforum in Oslo im Jahr 2007 auch eine Bildungsreise in die südschwedische Stadt Växjö zu organisieren, bei der Oberbürgermeister Spec auch vom Geschäftsführer der Stadtwerke Ludwigsburg-Kornwestheim (SWLB) Bodo Skaletz begleitet wurde. In diesem Rahmen stand neben verschiedenen Begegnungen mit Vertretern aus Politik und Stadtverwaltung und Vorträgen auch ein Besuch im seinerzeit in Europa innovativen Holzheizkraftwerk auf dem Programm, das so als „Blaupause“ zur nachhaltigen Energieversorgung Ludwigsburgs weit vor der Ausrufung der Energiewende diente und passgenau die Erreichung der ambitionierten Energieziele der Stadt unterstützte.

Im August 2008 wurde die Stadt offiziell Mitglied im Städtenetzwerk ICLEI, nachdem in den drei vorausgegangenen Jahren klar geworden war, dass Ludwigsburg die Mitarbeit in diesem europäisch und international wirkenden Netzwerk wichtige Impulse und wertvolle Gelegenheiten zum gemeinsamen Austausch mit Gleichgesinnten, zum Lernen und zur konstruktiven Kritik unter Freunden eingebracht hatte. Seither profitiert die Stadt von der Teilnahme an weiteren europäischen Projekten und Veranstaltungen, vom Rat der ICLEI-Experten sowie der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Städten quer durch Europa, die ihrerseits nach Wegen für eine nachhaltige Stadtentwicklung und innovative Formen integrierten Nachhaltigkeitsmanagements suchen. Die gestiegene Aufmerksamkeit führt im gleichen Jahr dazu, dass Ludwigsburg auf dem bundesweiten Netzwerk21-Kongress für das „Ludwigsburger Modell“ und seine kontinuierliche und integrierte Bürgerbeteiligung mit dem Deutschen Lokalen Nachhaltigkeitspreis „ZeitzeicheN“ ausgezeichnet wurde. Das Miteinander lernen, aber auch das Sich Messen ist dabei immer auch ein Geben und Nehmen. So führt die Bewerbung der Stadt Ludwigsburg für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis der Städte und Gemeinden im Jahre 2012 zu einer Nominierung unter den Top Drei unter den mittelgroßen Städten, der erste Platz ging je-



Abb. 20: Stolz Preisträger

Foto: Stadt Ludwigsburg

doch an Ludwigsburg vorbei. Aus den Anmerkungen der Jury erhält die Stadt jedoch neue Impulse, die sie in der Folge zunächst vor Ort umsetzt, bevor sie sich im Jahr 2014 abermals bewirbt – und diesmal trägt sie den ersten Platz und Oberbürgermeister Werner Spec den Preis nach Hause.

Das alles macht Ludwigsburg zu einem interessanten und wichtigen Akteur für Nachhaltige Stadtentwicklung: Heute ist Ludwigsburgs Oberbürgermeister Teil eines ausgewählten Kreises deutscher Oberbürgermeister und Oberbürgermeisterinnen, die der Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung (RNE) zum sogenannten „OB-Dialog“ einlädt, um Wege zur Umsetzung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie auf kommunaler Ebene zu diskutieren und entsprechende Empfehlungen zu entwickeln. Kolleginnen und Kollegen der Ludwigsburger Stadtverwaltung sind gefragte Sprecher und Sprecherinnen in Veranstaltungen und Verwaltungsschulungen. Und für viele Partner ist Ludwigsburg mehr als nur eine Reise wert.



Abb. 21: Im internationalen Austausch. Im Januar 2013 fährt eine Ludwigsburger Delegation in die USA. Foto: Stadt Ludwigsburg

Frühjahr 2016: Im spanischen Bilbao findet die achte Europäische Konferenz Nachhaltiger Städte und Gemeinden statt. Neun Jahre nach Sevilla treffen sich abermals hunderte Vertreter von Kommunen aus ganz Europa in Spanien und tauschen ihre Erfahrungen aus. Vieles würde dem Ludwigsburger Oberbürgermeister dann vertraut vorkommen, manches wird sich aber auch verändert haben. Wie organisiert man lokale Nachhaltigkeit in Zeiten der Finanzkrise? Welche Chancen und Risiken hält die „Smart City“ für die nachhaltige Stadtentwicklung bereit? Wie schauen die Städte anderer Länder auf die deutsche Energiewende? Anders als noch in Sevilla würde der Ludwigsburger Oberbürgermeister in Bilbao viele seiner Gesprächspartner bereits kennen. Auch würde er über einen in weiteren neun Jahren gereiften Stadtentwicklungsprozess berichten können. Doch immer noch würde er auch Anregung erhalten von all denen, die sich quer durch Europa gleichzeitig ganz ähnlichen Herausforderungen ausgesetzt sehen...



11 Wider den Etikettenschwindel

Michael Ohnewald

Der Begriff Nachhaltigkeit ist ähnlich schwindsüchtig wie der deutsche Wald, aus dem er kommt. Vom Waschmittel bis zur Windel ist heute alles super nachhaltig. Dabei steckt so viel mehr in der Vokabel, als dass man sie als bloße PR-Hülse abtun sollte. Ein Zwischenruf!

Mal ehrlich, unter uns Jüngern der „Generation nachhaltig“: Wer möchte schon das Erbe kommender Generationen verprassen? Da sind wir doch lieber nachhaltig! Das Wort hat eine hübsche Botschaft, und die Botschaft lautet: Lasst uns nach dem Guten streben und auf eine Zukunft hinarbeiten, in der es genug für alle gibt und keiner dem anderen weh tut. Wenn das bloß mal so einfach wäre. Die schönen Worte fallen ins Getriebe einer Welt, in der es auf globalen Märkten allzu oft gnadenlos um Angebot und Nachfrage geht und also um zügelloses Wachstum. Wie schön, wenn wir Heutigen angesichts der Folgen unser Gewissen mit einem Begriff nachhaltig beruhigen können, der so positiv besetzt ist, dass sich seiner längst auch die Werbung bemächtigt hat. Es gibt nachhaltige Bankkonten, nachhaltige Handytarife, nachhaltigen Strom und sogar nachhaltige Windeln. Letztere sind

zwar ein Wegwerfprodukt mit übel riechendem Inhalt, lassen sich aber mit dem Attribut „nachhaltig“ schmücken, wenn man als Firma von jedem verkauften Paket ein paar Cent für Impfungen Neugeborener in Entwicklungsländern abzweigt. Nachhaltig ist daran freilich vor allem die Werbung, welche – man sehe über die Wortwahl hinweg – auf diese Weise „Scheiße“ in Gold verwandelt.

Nachhaltigkeit boomt – so viel steht fest. Wer den Begriff googelt, erntet nicht weniger als 12,1 Millionen Treffer. Kein Wunder, dass so mancher Chronist mittlerweile des inflationär gebrauchten Begriffes in der „siebten Fürbitte“ des Vaterunsers gedenkt: *„Und erlöse uns von dem Übel.“* Keiner scheint mehr zu wissen, wofür jene Nachhaltigkeit wirklich steht, die einst aus dem Wald kam und gewaltig Karriere machte. Hans Carl von Carlowitz, Oberberghauptmann am kursächsischen Hof in Freiberg, forderte zu Beginn des 18. Jahrhunderts, einem bewirtschafteten Wald immer nur so viel Holz zu entnehmen, wie durch planmäßige Aufforstung wieder nachwachsen könne, um ihn so als auf lange Sicht nutzbare Ressource zu bewahren. Carlowitz sprach von „nachhaltender Nutzung“. Der Begriff gelangte in forstwirtschaftliche Schriften und wurde ins Englische mit „sustainable“ übersetzt.

Mit einem Schlüsselwerk für eine nachhaltige Entwicklung, der Studie zu den „Grenzen des Wachstums“, verfasst anno 1972 von Dennis Meadows für den Club of Rome, reiste die Vokabel aus dem Wald in die Neuzeit. Das Buch sorgte weltweit für Auf-

sehen und verhalf Umwelt- und Entwicklungsthemen öffentlich zu enormer Aufmerksamkeit.

Für einen weiteren Schub, in dessen Folge sich der Begriff der Nachhaltigkeit vielen Menschen einprägte, folgte 1987, als die norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland für die Vereinten Nationen den nach ihr benannten „Brundtland-Report“ vorlegte. Darin steht eine Definition von Nachhaltigkeit, die heute für viele Politiker und Wissenschaftler immer noch stimmig ist. Demnach ist die Entwicklung nachhaltig, wenn sie *„die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“* Der sich an diesem Leitbild orientierende Anspruch, die Welt möglichst umfassend vor schädlichen Eingriffen des Menschen zu bewahren, hat heute nahezu jeden Winkel unserer Gesellschaft erobert und geprägt.

Die nicht besonders nachhaltige Nutzung der Botschaft hat freilich zu einer begrifflichen Krise geführt, in deren Folge für die nahe Zukunft nicht ausgeschlossen ist, dass die so vielversprechend gestartete Nachhaltigkeit zum Unwort des Jahres verkümmert. Was umso trauriger wäre, als die Fragen, für deren Antworten der Terminus einmal geschaffen wurde, drängender und wichtiger sind als je zuvor.

Nachhaltigkeit sei nicht weniger als der Schlüssel zum Überleben der Menschheit, hat der sri-lankische Richter am Internationalen Gerichtshof, Christopher Weeramantry, zu Recht über die Bedeutung des Begriffes gesagt. Die Gefahr liegt in der banalen Nachhaltisierung, im alltäglichen Etikettenschwindel, der letztlich dazu führt, dass wir uns ein gutes Gefühl ventilieren lassen. Wo doch alles so schön nachhaltig ist, kann es um diese Welt nicht so schlecht bestellt sein. Wie sehr wir uns damit betrügen, offenbaren die selbst in gemäßigten Gefilden immer häufiger auftretenden Extremwetterlagen.

Wir sollten uns deshalb nicht entmutigen lassen und der wahren Nachhaltigkeit auf der Spur bleiben. Nicht abwinken, wenn der Nachhaltigkeitspreis verliehen wird, sondern genau hinschauen, was dahinter steckt. Den Begriff zu verbannen und alles, was mit ihm einhergeht zu verteufeln, hilft jedenfalls nicht weiter. Wir reden ja auch von Gerechtigkeit, obwohl sie uns nicht immer zu Teil wird; von Demokratie, obwohl mit ihr nicht immer nach der reinen Lehre verfahren wird; vom Prinzip der Gleichheit, obwohl sich viele in dieser Gesellschaft sehr ungleich behandelt fühlen. Geben wir diese Begriffe, in denen zentrale Werte unseres Gemeinwesens stecken, deshalb auf? Nein, tun wir nicht!

Lasst uns um Nachhaltigkeit im wahren Wortsinn kämpfen! Nachhaltigkeit im ursprünglichen Sinne bedeutet, die Belange der Umwelt gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften heißt dabei, dass wir Heutigen unseren Kindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben – jedenfalls nicht nachhaltig.



12 „Planstadt Ludwigsburg“. Eine nachhaltige Stadtgründung?

Dr. Alke Hollwedel

„Der Herzog ist auf eine so wahnsinnige Weise von seinem Bauwerk [Ludwigsburg] eingenommen, dass er dorthin all seine Hofleute und seine Kanzlei hat kommen lassen, zur großen Demütigung seiner Minister. Aber er hat ihnen sagen lassen, dass diejenigen, die dort kein Haus bezögen, ihre Ämter verlieren. Man sagt, dass ihm dieses Gebäude sehr angenehm sei, weil es ihn von seiner Frau separiere und ihm mehr Gelegenheit gebe, seine Mätresse zu sehen. Er presst sein Volk für dieses Unternehmen aus, das nichts weiter ist als die Fantasie eines kranken Mannes.“ Charles-Louis de Montesquieu, *Meine Reise in Deutschland 1728–1729*

Von seinen Zeitgenossen fand Herzog Eberhard Ludwig für seine Stadtgründung Ludwigsburg nicht nur die erwartete Anerkennung. Der französische Philosoph und Staatstheoretiker Charles-Louis de Montesquieu nahm kein Blatt vor den Mund als er von seiner Reise nach Württemberg berichtete. Seine Kritik lässt vor dem Auge des heutigen Betrachters geradezu das Gegenbild

einer nachhaltigen Stadt entstehen. Umso bemerkenswerter ist es, dass sich die Stadt in dreihundert Jahren dennoch zu einer solchen entwickelt hat.

Die absolutistische Gründung des württembergischen Herzogs ist in Südwestdeutschland außergewöhnlich. Während benachbarte Fürsten infolge der kriegsbedingten Zerstörung ihrer Herrscher-sitze im Pfälzischen Erbfolgekrieg neue Residenzen in Rastatt und Mannheim erbauten, plante Eberhard Ludwig von Württemberg allein zu Repräsentationszwecken ein neues Lustschloss. Der selbstbewusste Herzog sah sich durch seine militärische Karriere im Spanischen Erbfolgekrieg bestätigt. Keinesfalls wollte er anderen Reichsfürsten und ihren zeitgemäßen Bauprojekten nachstehen. Nach Versailler Vorbild strebte auch Eberhard Ludwig nach einer modernen Schlossanlage und später einer dazugehörigen Planstadt. Drei Stunden von Stuttgart entfernt lag in seinem bevorzugten Jagdgebiet der Erlachhof. Den durch die Franzosen 1693 erheblich zerstörten Gutshof hatte sich der Herzog zum Aufenthalt mit seinen Jagdgesellschaften herrichten lassen. Hier sollte ihm nun der Landbaudirektor Philipp Joseph Jenisch (1671–1736) ein neues Jagdschloss errichten. Am 7. Mai 1704 legte Eberhard Ludwig den Grundstein und gab seiner Gründung ein Jahr später den Namen Ludwigsburg. Doch noch vor der Fertigstellung wurden Teile der Anlage wieder abgerissen, da sie dem Herzog zu konventionell erschienen und seinen gewachsenen Ansprüchen an ein Landschloss nicht mehr standhielten.¹

Bis zu seinem Lebensende trieb Eberhard Ludwig von Württemberg beständig die Weiterentwicklung und Erweiterung des Ludwigsburger Bauprojektes voran. Es wurde zu seinem Lebenswerk. Mit dem repräsentativen Architekturprogramm wollte er seine Staatsidee veranschaulichen und seine Macht als deutscher Reichsfürst demonstrieren.

Größte Schwierigkeit bereitete ihm die Finanzierung, denn vor allem wegen kriegsbedingter Ausgaben standen in der Landeskasse keine Mittel für Großbauten zur Verfügung. Die jährlichen Kosten für den Schlossbau sollten sich allerdings auf rund 85.000 Gulden belaufen. Um die enormen Aufwendungen zu ermöglichen, trug der Herzog der Kirche jährliche Zahlungen für den Schlossbau in Höhe von 30.000 Gulden auf. Weitere Mittel wurden durch Strafgelder und neue Steuern gewonnen oder mussten von der Rentkammer bereitgestellt werden. Zudem verpflichtete Eberhard Ludwig die umliegenden Amtsstädte Maulbronn, Vaihingen/Enz, Wimpfen, Backnang, Murrhardt und Beilstein und insbesondere Leonberg, zu dessen Verwaltung das Forstgebiet gehörte, zur Bereitstellung von Baumaterial sowie zu Frondiensten. Nach Ende des Spanischen Erbfolgekrieges wurden zusätzlich auch Soldaten auf der Großbaustelle eingesetzt, beispielsweise für Erdarbeiten.²

Die steigenden Baukosten und der Baufron des Ludwigsburger Projektes riefen bereits in ihren Anfängen bei Bevölkerung, Landständen, Finanzbehörden und selbst beim Geheimen Rat Widerstand hervor. Herzog Eberhard Ludwig gelang es aber, im Lauf seiner Regierung den landständischen Einfluss mehr und mehr zurückzudrängen und den Geheimen Rat neu zu besetzen.³ Bereits 1707 setzte er eine noch größere Schlossanlage nach dem Entwurf des von ihm berufenen Architekten Johann Friedrich Nette (1672–1714) durch. Um den Vorwurf einer verschuldeten Staatskasse zu entkräften, war der Herzog bestrebt, wirtschaftliche Unternehmungen im eigenen Land zu stärken und gründete 1709 den ersten Kommerzienrat in Deutschland.⁴

Währenddessen gewann der neue Oberbaudirektor Nette auf seinen ausgedehnten Reisen nicht nur Anregungen, sondern auch fremde Fachkräfte für das Bauprojekt. Er machte Ludwigsburg zu einer Großbaustelle von in Württemberg bis dahin unbekanntem Dimensionen: „*Bey 500 Tagelöhner von allerhand Nationen sollen damahls daran, nehmlich an dem Schlossbau, gearbeitet haben. Um den Schloßbau herum stunden lauter paraquen.*“⁵ Die von den Handwerkern auch zur Unterkunft genutzten Baracken machten die Notwendigkeit einer geplanten Siedlung offensichtlich.⁶

Fünfzehn Jahre lang warb Eberhard Ludwig von Württemberg für seine Ludwigsstadt. Drei Aufrufe zur Ansiedlung aus den Jahren 1709, 1710 und 1712 fanden kaum Resonanz.⁷ Die verheerenden Folgen des Pfälzischen Erbfolgekrieges, die Abwesenheit des Herzogs während des Spanischen Erbfolgekrieges und mangelnde Ressourcen, insbesondere aber die fehlenden Voraussetzungen für einen entwicklungsfähigen Handel und Verkehr erschwerten die Stadtgründung.⁸ Hinzu kam, dass Eberhard Ludwigs Idee einer idealen Stadt nicht nur eine planstädtische Architektur, sondern vielmehr auch ein vorbildliches Gesellschaftsmodell mit einer

ihm treu ergebenen Einwohnerschaft umfasste. Nach dem Vorbild der Baubegnadigungsbriefe des Großen Kurfürsten und des Kurfürsten von der Pfalz suchte er Bürger durch Vergünstigungen wie freie Bauplätze und -materialien oder Steuerfreiheit zu gewinnen. Später sicherte er diesen darüber hinaus Handels- und Gewerbefreiheit und freie Religionsausübung zu. Zuzugswillige hatten ein Vermögen von 1.000 Talern nachzuweisen und wurden durch eine Kommission entsprechend des Nutzens ihrer Geschäfte oder Talente für den Hof und die Stadt ausgesucht. Die strengen Auswahlkriterien trugen dazu bei, dass erst nach und nach Bewohner für das neue Ludwigsburg gefunden werden konnten.

Mit dem ersten Bebauungsplan der Stadt beauftragte der Herzog seinen Landbaumeister Johann Friedrich Nette. Dessen besonderes Talent zur Verbindung von Architektur und Natur hatte bereits die Schlossanlage mit Terrassengärten gezeigt und auch sein Generalplan für die Stadt machte gekonnt das Schloss mit seinen Gärten zum Mittelpunkt.⁹ Rechts und links davon legte er breite Alleen an, plante eine Ost- und eine Weststadt, und schuf mit

¹ Vgl. Christian Belschner/Walter Hudelmeier, Ludwigsburg im Wechsel der Zeiten, Ludwigsburg 1969, S. 46, Albert Sting, Geschichte der Stadt Ludwigsburg, Bd. 1: Von der Vorgeschichte bis zum Jahr 1816, Ludwigsburg 2000, S. 39f., Klaus Merten, Die Baugeschichte von Schloss Ludwigsburg bis 1721, in: Schloss Ludwigsburg. Geschichte einer barocken Residenz, hg. v. Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg/Staatsanzeiger-Verlag Stuttgart, Tübingen 2004, S. 7–45, hier S. 8ff. und Paul Sauer, Musen, Machspiel und Mätressen. Eberhard Ludwig – württembergischer Herzog und Gründer Ludwigsburgs, Tübingen 2008, S. 126ff.

² Vgl. Christian Belschner/Walter Hudelmeier 1969, S. 39, Sting 2000, Bd. 1, S. 412f., Paul Sauer 2008, S. 131f. und Wolfgang Läßle, Schwäbisches Potsdam. Die Garnison Ludwigsburg von den Anfängen bis zur Auflösung, 2 Bde., Ludwigsburg 2009, S. 23

³ Vgl. Klaus Merten 2004, S. 9 und Sauer 2008, S. 126, S. 175 und S. 195

⁴ Vgl. Paul Sauer 2008, S. 180ff. und Frank Huss, Eberhard Ludwig. Der schwäbische Sonnenkönig, Gernsbach 2008, S. 227ff.

⁵ Georg Friedrich Ludwig Schönleber, Historisch-Statistisch-Topografische Nachrichten von der Stadt Ludwigsburg, Manuskript, Stuttgart um 1834–1836, Kopie Stadtarchiv Ludwigsburg, S. 40, Nr. 7

⁶ Hermann Stroebel, Ludwigsburg. Die Stadt Eberhard Ludwigs. Ein Beitrag zur Geschichte der landesfürstlichen Stadtbaukunst um 1700, Ludwigsburg 1908, S. 17

⁷ Vgl. Albert Sting 2000, Bd. 1, S. 68ff. und S. 348ff. sowie Ludwigsburg Museum, ständige Ausstellung „Planstadt Ludwigsburg“, Raum 2 Idealstadt, Exponat 03

⁸ Vgl. Paul Sauer 2008, S. 40ff. und Stroebel 1908, S. 16

⁹ Vgl. die 1710 nach Nettes Plänen entstandene Kupferstichserie „Vues et parties principales de Louis-Bourg“ in Ludwigsburg Museum, ständige Ausstellung „Planstadt Ludwigsburg“, Raum 1 Guter Fürst, Exponate 02–05 und Planstadt Ludwigsburg, hg. v. Stadt Ludwigsburg/Alke Hollwedel, Stuttgart 2014, S. 92f.

den Quartieren Raum für Gärten. Nette ist die Entwicklung Ludwigsburgs als Gartenstadt anzurechnen.¹⁰

Nach dem unerwarteten Tod Nettes im Jahr 1714 berief der Herzog kurze Zeit später den Stukkator Donato Giuseppe Frisoni (1638–1735) zu dessen Nachfolger. Mit seinen fein gezeichneten Architekturentwürfen hatte der Italiener die Gunst Eberhard Ludwigs gewonnen und sich gegen die Empfehlungen der Landesbaudirektion durchgesetzt. Frisoni vollendete den von Nette begonnenen Erweiterungsbau des Schlosses und realisierte nach dessen Entwurf auch das Schloss Favorite als Aussichtspunkt. Ausgehend von den Planungen seines Vorgängers zeigte er zudem Erweiterungsvorschläge und eigene Ideen für die Anlage von Schloss und Stadt auf. So verbesserte er die Stadtplanung durch die Anlage größerer Baublöcke.¹¹

Zur Zeit Frisonis wurden auch für das Bauwesen neue Standards gesetzt, wie beispielsweise 1715 mit einer neuen herzoglichen Bauordnung.¹² Die entscheidende positive Wende nahm die Entwicklung Ludwigsburgs aber mit ihrer Erhebung zur Residenz und dritten Hauptstadt des Landes im Jahr 1718. Damit bestätigte sich, dass Ludwigsburg nur als Hofstadt denkbar war.¹³

Mit der wachsenden Bautätigkeit nahmen die Aufgaben für Frisoni stetig zu, die er mit Unterstützung von Familienmitgliedern bewältigte.¹⁴ Besondere Bedeutung kommt dabei Frisonis Neffen, Paolo Retti, zu, der als Generalunternehmer viele Bauprojekte vorfinanzierte und deren fristgerechte Fertigstellung verantwortete. Aufgrund ihrer besseren fachlichen Ausbildung und der leichteren sprachlichen Verständigung wuchs die Zahl fremder – insbesondere italienischer – Arbeiter beständig. Zeitweise sollen mehr als 600 Wanderarbeiter in Ludwigsburg beschäftigt gewesen sein, was die ungeheuren Baufortschritte zur Zeit Frisonis erklärt.¹⁵

Wie sich allmählich die Baulücken schlossen, dokumentiert der älteste erhaltene Ludwigsburger Stadtplan aus dem Jahr 1726, den Frisonis Schüler Johann Christoph David Leger gezeichnet hat. Er zeigt die nach einem gradlinigen Raster geplante Stadt mit breiten baumbestandenen Straßen und großen umbauten Quartieren. Das Zentrum ist mit einem repräsentativen Marktplatz gestaltet, in dessen Mitte ein Brunnen mit dem Standbild des Stadtgründers steht. Der Platz wird durch zwei sich gegenüberstehenden Kirchen und einen umlaufenden Arkadengang vor den Wohn- und Geschäftshäusern gegliedert. Das große Gefälle zwischen dem höher liegenden Marktplatz und dem Schlosshof wird durch den dazwischenliegenden achteckigen Holzmarkt überwunden. Die sternförmige Befestigungsanlage der Stadt, die auf Legers Stadtplan eingezeichnet ist, wurde in dieser Form hingegen nie ausgeführt.¹⁶

Donato Giuseppe Frisoni gelang es, die Stadt trotz der schwierigen topografischen Lage gekonnt zu gestalten und ein einheitliches Erscheinungsbild aller Neubauten nach der Anordnung des Herzogs durchzusetzen. Allmählich wurde die Randbebauung geschlossen, die von zweistöckigen Traufhäusern gebildet wurde, während die Gärten in den rückwärtigen Höfen angelegt waren. Der sozialen Ordnung der Stadt wurde nicht nur durch die Lage

der zugewiesenen Bauplätze, sondern auch architektonisch Ausdruck verliehen. Die Hauptstraßen waren dem Adel und vermögenden Bürgern vorbehalten, während Gewerbetreibende, Handwerker und Bedienstete nur in den Nebenstraßen bauen durften.¹⁷

Um die Entwicklung der jungen Stadt zu fördern, verlegte Herzog Eberhard Ludwig seine gesamte Hofhaltung hierher. Ludwigsburg wurde zum Sitz von Obergericht, Oberamt, Bürgermeisteramt, Dekanat und Lateinschule.¹⁸ Darüber hinaus ordnete er den Zuzug aller Beamten und des Militärs aus Stuttgart an. Die Reformierten aus Cannstadt konnte er durch die Erlaubnis zum Bau eines Gotteshauses zum Umzug nach Ludwigsburg bewegen.¹⁹ Zudem verpflichtete der Herzog zwölf umliegende Verwaltungsbezirke des Landes dazu, jeweils ein sogenanntes Amtshaus in Ludwigsburg zu errichten, von denen 1722 bis 1725 acht erbaut wurden.²⁰ 1724 dann legte der Herzog den Grundstein zum größten Erweiterungsabschnitt des Schlosses, dem neuen Corps de Logis, und erklärte Ludwigsburg zu seiner alleinigen Residenz.

Das damit forcierte schnelle Wachstum der Stadt machte Unzulänglichkeiten der Planung offensichtlich. In ihrem Bericht über den wahren Zustand der Residenz Ludwigsburg vom 30. Juli 1727 üben Stadtvogt und Magistrat harsche Kritik an der jungen Stadtgründung Herzog Eberhard Ludwigs „... so habe sich durch das Unterbleiben der Erbauung [des Rathauses] und die Entziehung der Mittel hierzu die Meinung gebildet, daß es mit Einrichtung des Stadtwesens nicht recht ernst sei.“²¹ Zwar hatte der

¹⁰ Vgl. Christian Belschner/Walter Hudelmeier 1969, S. 54, S. 58 und S. 77ff. und Oskar Paret, 250 Jahre Ludwigsburg, Ludwigsburg 1954, S. 18 und S. 33

¹¹ Oskar Paret 1954, S. 26 Vgl. Planstadt Ludwigsburg 2014, S. 94ff.

¹² Zit. Oskar Paret 1954, S. 20: „Die Bürger Häußer sollen so viel möglich in einer Höhe erbaut; Einförmig angestrichen und verblendet werden; Keiner kleiner Anbau oder Zwischenbau soll vornen heraus in die Gassen gesetzt; die Gärten nicht zwischen die Häußer in die Gassen heraus, sondern hinter die Häußer und Hof angebracht werden. Kein Wasserstein soll in die Gassen heraus, sondern alle hinten in den Hof hinein gerichtet werden; alle Gassen sollen weit und breit seyn; die Häußer, Zimmer, stiegen sollen soviel möglich Helle und Luft haben ...“

¹³ Vgl. Herrmann Stroebel 1908, S. 16. und Sauer 2008, S. 175ff.

¹⁴ Vgl. Ludwigsburg Museum, ständige Ausstellung „Planstadt Ludwigsburg“, Raum 2 Idealstadt, Exponat 13

¹⁵ Vgl. Albert Sting 2000, Bd.1, S. 115ff. und Belschner/ Hudelmeier 1969, S. 92

¹⁶ Vgl. Ludwigsburg Museum, ständige Ausstellung „Planstadt Ludwigsburg“, Raum 2 Idealstadt, Exponat 01 und Planstadt Ludwigsburg 2014, S. 110f.

¹⁷ Herrmann Stroebel 1908, S. 29

¹⁸ Oskar Paret 1954, S. 27

¹⁹ Vgl. Paul Sauer 2008, S. 192 und Sting 2000, Bd. 1, S. 137

²⁰ Albert Sting 2000, Bd. 1, S. 78

²¹ Georg Friedrich Ludwig Schönleber 1834-1836, S. 307

Herzog die neue Ansiedlung neben seinem im Bau befindlichen Schloss zur dritten Hauptstadt Württembergs ernannt; doch blieb Ludwigsburg zunächst strukturschwach und hatte viele Baumängel. Diese schilderte der zum Umzug nach Ludwigsburg verpflichtete Stuttgarter Regierungsrat Johann Jacob Moser: *„Nun ware diese Statt damals noch schlecht ausgebaut, ohngepflastert, und man mußte in die feuchte, erst halb ausgebaute Häuser ziehen, da die Schwämme zwischen den Brettern herauswuchsen...“*.²²

Immerhin waren in weniger als zehn Jahren aber 118 Bürgerhäuser errichtet worden, während die Einwohnerzahl auf 2.607 angewachsen war.²³ Niemand aber wohne freiwillig in Ludwigsburg, vermerkte der Reisende Baron von Pöllnitz: *„Wer hier baut, tut es widerwillig, entweder aus Not, oder dem Herzog zu Gefallen, der den Wunsch besagt, dass man hier baue. Dieser Fürst richtet Stuttgart zu Grunde und wird doch niemals aus Ludwigsburg eine richtige Stadt machen.“*²⁴

Darin zumindest irrten die Kritiker Herzog Eberhard Ludwigs: Wenn auch bis zu seinem Tod im Jahr 1733 kein Rathaus errichtet worden war, gelang es dem Gründer dennoch innerhalb von nur fünfzehn Jahren, aus Ludwigsburg eine weithin bekannte Schlossanlage und eine Stadt mit rund 6.000 Einwohnern zu machen, die – mehr als halb so groß wie Stuttgart – zu den größten des Landes zählte.

Bereits mit Antritt seines Nachfolgers wurde dieser Erfolg aber erheblich geschmälert. Denn Herzog Carl Alexander regierte entgegen dem letzten Willen Herzog Eberhard Ludwigs von Stuttgart aus, woraufhin die Hälfte der Einwohner Ludwigsburg wieder verließ. Gegen den sichtbaren Niedergang begründete Carl Alexander in Ludwigsburg 1736 ein Zucht- und Arbeitshaus mit Tuchmanufaktur. Um die Stadt wirtschaftlich zu stärken, plante der Herzog darüber hinaus, dem Rat seines erfolgreichen Geheimen Finanzrats folgend, weitere Manufakturen anzusiedeln sowie den Anschluss Ludwigsburgs an eine Fernstraße.²⁵

Erst Herzog Carl Eugen wählte 1764 – zwanzig Jahre nach seinem Regierungsantritt – Ludwigsburg erneut zur Residenz, baute das Seeschloss Monrepos und ein Opernhaus, begründete eine Porzellanmanufaktur und eine öffentliche Bibliothek, richtete eine Garnison ein und erweiterte die ältere Ludwigsstadt um die neue Carlsstadt. Doch obwohl er Ludwigsburg mit fast 12.000 Einwohnern zu seiner bis dahin größten Blüte führte, verlegte Carl Eugen 1775 seine Residenz wieder nach Stuttgart zurück und Ludwigsburg verlor erneut seine Bedeutung sowie seine wirtschaftliche Basis.²⁶

Noch ein drittes Mal in seiner Geschichte sollte die Stadt als Sommerresidenz Herzog Friedrichs II. einen Bedeutungszuwachs erfahren. Doch wirtschaftlich eigenständig und erfolgreich konnte sich Ludwigsburg erst in Folge der Schiffbarmachung des Neckars und durch den Eisenbahnanschluss im Jahr 1846 entwickeln. Allmählich vollzog sich ein Wandel, von der ehemaligen Hofstadt zu einer Garnison und Bürgerstadt. Ganz entscheidend für diese Entwicklung war der Abzug der letzten Soldaten im Jahr 1994 und die damit einhergehende sogenannte Kasernenkonversion,

eine Umnutzung der enormen Gebäudekomplexe für unternehmerische und kulturelle Projekte.²⁷

Die positive Entwicklung der Stadt bestätigt ihre Auszeichnung im Jahr 2014 mit dem Nachhaltigkeitspreis. Ob und inwieweit aber die Entwicklung Ludwigsburgs bereits in der Planung oder ihrer Geschichte begründet werden kann, ist schwer zu beantworten. Schon der aktuelle Begriff der Nachhaltigkeit mit den impliziten Bedeutungen ökologischer und ökonomischer Effizienz oder sozialer Gerechtigkeit lässt sich nicht problemlos auf die damalige Zeit anwenden. Vor allem aber sind die heutigen Maßstäbe wie die sparsame Verwendung von Ressourcen, der generationengerechte Haushalt oder die soziale und integrative Stadt an der Stadtgesellschaft insgesamt ausgerichtet, während sich Herzog Eberhard Ludwig – dem barocken Zeitgeist entsprechend – als Autokrat verstand. So waren die Planungen von Schloss und Stadt Ludwigsburg zuallererst auf seine Vorstellungen und sein Repräsentationsbedürfnis abgestimmt. Eberhard Ludwig schuf die barocke Residenz zu seinem Ruhm und Nachruhm. Dabei bediente er sich – ungeachtet ihrer nationalen Herkunft – der besten Fachkräfte. So begründete bereits Herzog Eberhard Ludwig eine multinational gestaltete Stadtgesellschaft, die neben einer großzügigen barocken Stadtanlage bis heute den Charakter Ludwigsburgs prägt. Vor allem sind aber die unauflösbaren Widersprüche in der Geschichte der Planstadt für das sich immer wieder wandelnde Selbstverständnis Ludwigsburgs von Bedeutung und letztendlich schreibt sich die beständige Neuerfindung des Planstadtgedankens in der Entwicklung zu einer nachhaltigen Stadt fort.

²² Johann Jakob Moser, Lebens-Geschichte Johann Jacob Mosers, Offenbach 1768 Vgl. Ludwigsburg Museum, ständige Ausstellung „Planstadt Ludwigsburg“, Raum 2 Idealstadt, Exponat 06

²³ Vgl. Herrmann Stroebel 1918, S. 34ff. und Belschner/Hudelmeier 1969, S. 90f.

²⁴ Carl Ludwig von Pöllnitz. Des Freyherrn von Pöllnitz Briefe welche das merckwürdigste von seinen Reisen und die Eigenschaften derjenigen Personen woaus die vornehmsten Höfe von Europa bestehen, in sich enthalten. Aus der letzten vermehrten französischen Auflage ins deutsche übersetzt. Erster Theil, Frankfurt am Main 1738 Vgl. Ludwigsburg Museum, ständige Ausstellung „Planstadt Ludwigsburg“, Raum 2 Idealstadt, Exponat 07

²⁵ Erich Faßl, Ludwigsburg. Vom Jagdquartier zur Regionalstadt, Typoskript 1995, S. 57

²⁶ Albert Sting 2000, Bd. 1, S. 63

²⁷ Wolfgang Läßle 2009, Bd. 1, S. 334



13 Ludwigsburg in zehn Jahren – Das erwarten wir als junge Generation!

Ehemalige Schülerinnen und Schüler der Justinus-Kerner-Schule in Ludwigsburg

Valentina Vecera

Ludwigsburg in zehn Jahren – dafür wünsche ich mir, dass Ludwigsburg lebenswert bleibt und ich trotz Arbeit genügend Zeit habe für meine Kinder, meine Freunde, meine Familie, meinen Ehemann und auch für mich. Ich wünsche mir, dass die Arbeitszeit nicht mehr so lang ist, dass der Feierabend genügend Zeit lässt, um den Rest des Tages gemütlich zu verbringen und noch etwas zu unternehmen. Ich wünsche mir, dass meine Kinder bei ihrer Berufswahl nicht unter Druck stehen, dass sie während ihrer Schulzeit die Berufe von ihrer praktischen Seite kennenlernen. Noch ein weiterer wichtiger Wunsch ist, dass bei allen Menschen das Einkommen gleich und für den Lebensunterhalt ausreichend sein sollte. Menschen, die körperlich schwer arbeiten, sollten

mehr verdienen und mehr Zeit zum Erholen haben. Die tägliche Arbeit sollte je nach Bereich so gestaltet werden, dass man jeden Tag Lust und Freude verspürt, arbeiten zu gehen. Man sollte nicht immer jeden Tag unter Druck stehen und morgens schon wissen, dass der Arbeitstag stressig wird. Die Arbeit sollte Abwechslung bringen und Spaß machen! So ist man jeden Tag aufs Neue motiviert.

Anna Quaranta

Ich wünsche mir für die Zukunft von Ludwigsburg mehr Grün in der Stadt, mehr Duft und frischere Luft für alle. Ich wünsche mir Parks zum Spazieren mit vielen schönen, bunten Blumen zum Anschauen, mit Möglichkeiten zum Sitzen, zum Genießen und zum Reden, mit zahlreichen großen Bäumen für Schatten und Luft, mit kleinen Spielplätzen für Kinder und mit einer guten Atmosphäre zum Entspannen und Abschalten. Wenn ich heute mit dem Bus von Pflugfelden in die Schule oder in die Stadt fahre, wäre es schöner, etwas mehr Leben zu sehen. Man erblickt die Bank, den Supermarkt oder Burger King – aber nirgends entdeckt man etwas, über das man sagen kann: Das ist besonders schön, dort bin ich besonders gern oder hier fühle ich mich wohl! Es ist eher ein dunkler Schatten anstatt ein helles Licht von Ludwigsburg. Daher wäre es schön, in Ludwigsburg einen Treffpunkt für Alt und Jung zu haben, für die Jugendlichen zudem einen Platz im Sommer, um sich dort aufzuhalten und für die älteren Menschen einen Ort zum Spazieren und Abschalten. Man könnte

Elemente wie Wasser, Steine, vielleicht sogar Tiere einbeziehen. Es sollte aber nicht ein großer Park sein, sondern mehrere kleine oder mittlere. Dort könnte man auch Gärten anlegen, damit die Menschen erleben, wie das Gemüse wächst, sie könnten mithelfen, die Natur zu pflegen. Es ist der Wunsch, etwas zu schaffen für die Freizeit, die Gesundheit, für den Spaß und zur Freude. Von frischer Luft, Blumen, Bäumen, einer entspannten Atmosphäre, Kinderlachen, Tieren und Wasser kann man nie genug bekommen.

Gülcan Gedik

Die Wohnungen sind heute zu teuer. Es gibt Menschen, die etwa 2.000 Euro verdienen und dann noch für eine Drei-Zimmer-Wohnung 700 oder 800 Euro Miete zahlen. Daher sollten die Wohnungen billiger sein. Es sollte in zehn Jahren zudem mehr Wohnungen geben, die in der Nähe der Stadt gebaut werden und preisgünstig sind. Ich wünsche mir, dass die Wohnungen gut isoliert sind, damit man von Lärm verschont bleibt und nicht alles hört. Ich möchte mit den Nachbarn gut auskommen, um einen angenehmen Kontakt zu ihnen zu pflegen, andererseits sollte jeder seine Privatsphäre haben. Ich wünsche mir, dass in zehn Jahren in Ludwigsburg die Reichen den Ärmern mehr helfen. Davon hätten alle etwas.

Sayen Sahin

Früher gab es im Stadtteil Grünbühl-Sonnenberg, wo ich wohne, noch ein Asylantenheim. Damals waren mehrere Familien in kleinen Wohnungen zusammengepfercht. Dagegen haben sie heute angemessene Wohnungen, in denen sie unter sich sein und sich von den Strapazen der Flucht erholen können. Die Flüchtlinge haben heute auch Ansprechpartner, mit denen sie über alles reden können. Sie lernen zudem die deutsche Sprache, damit sie rasch Geld verdienen und sich mit den deutschen Nachbarn anfreunden können. Auch in zehn Jahren soll es sich für Flüchtlinge lohnen, nach Ludwigsburg zu kommen, wenn sie ihrem Heimatland den Rücken kehren und hier, in einem erst einmal wildfremden Land, einen Neuanfang wagen.

Eda Karaağaçlı

Ich stelle mir vor, dass ich in zehn Jahren verheiratet bin und Kinder habe. Ich wünsche mir, dass ich meine Kinder dann mit gutem Gewissen nach draußen lassen kann, dass sie ihre Freizeit erleben können, weil Ludwigsburg für Kinder und Jugendliche lebenswert ist und ich mir keine Sorgen machen muss, wo sie sich gerade befinden. Dafür müssten öffentliche Plätze für Jugendliche schön gestaltet sein, wohin sie sich zurückziehen, spielen und Sport machen können. Die Stadt sollte für die Jugend da sein, Sozialarbeiter anstelle der Polizei sollten ihnen Hilfe bei Problemen anbieten. Denn Fehler darf jeder einmal machen, deshalb ist man nicht gleich kriminell. Deswegen ist es sehr gut, dass es Spielplätze gibt oder Vereine, in denen jeder Jugendliche – ob Christ oder Moslem, ob Jude oder Angehöriger einer anderen Re-

ligion – akzeptiert wird. Das wünsche ich mir, dass dies in zehn Jahren so sein wird. Und, dass alle Kinder die Gemeinschaftsschule besuchen und sich nicht unterdrückt fühlen, weil sie auf die Werkrealschule gehen und nicht aufs Gymnasium dürfen, wie das noch bei mir der Fall war.

Görkem Deniz

Die Umwelt entwickelt sich immer mehr nach vorne. Die Menschen überlegen sich jetzt, wie sie Benzin ersetzen können. Es gibt schon viele Elektroautos auf dem Markt. Und auch Autos, die mit Erdgas fahren, sind viel umweltfreundlicher. Es wäre auch schön, wenn es Fahrradstraßen gäbe wie in Holland, da würde ich dann auch gerne radeln.



13 Ludwigsburg in zehn Jahren – Das erwarten und leisten ältere Mitbürger!

Stadtrat Eberhard Daferner

„Das Wichtigste am Altwerden ist, mit dem Tätigsein nicht aufzuhören.“

Jordi Savalli, spanischer Musikwissenschaftler

Wir leben in einer Gesellschaft des langen Lebens. Welche Einstellungen wir zum Alter haben, das haben wir selbst in der Hand, denn vom Alter reden heißt, von der Zukunft reden.

Aber schon jetzt ist in unserer Stadt ein breites und vielfältiges Angebot für die und mit den älteren Mitbürgern vorhanden. Innovative Projekte und Bürgerideen verbinden sich in kreativer Weise. Zugleich gilt aber auch, dass die Zahl der älteren Menschen in unserer Stadt wächst. Wir werden gleichermaßen fitte und mehr demente alte Menschen unter uns haben. Deswegen ist es entscheidend, dass Alter nicht als **Verlusterfahrung**, sondern als **Wandlungsprozess** für viele Chancen gesehen wird. Leitbegriffe wie „Teilhabe“ und „Subjektorientierung“ spielen dabei eine große Rolle. Aus individueller Perspektive ergeben sich

im Vergleich zu früheren Generationen deutlich bessere Möglichkeiten, eigene Lebensentwürfe, Ziel- und Wertvorstellungen zu entwickeln und sich für gesellschaftliche Entwicklungen zu engagieren. Gleichzeitig müssen Räume für Hochbetagte geschaffen werden, die ein selbständiges Leben in vertrauter Umgebung und im Umfeld ermöglichen. Das Leitbild der Nachhaltigkeit und Generationensolidarität besagt, dass die Förderung und Umsetzung der Potentiale von Älteren nicht zu Lasten anderer Generationen oder späterer Geburtsjahrgänge gehen dürfen. Für eine gute Stadtentwicklung braucht es daher viele Köpfe – Alte und Junge – und aufgeschlossene Herzen, die das Ganze einer Stadt im Blick haben, um nicht nur bestimmte Entwicklungen stärker zu fokussieren und andere zu vernachlässigen.

Welche Ziele verfolgen wir nun in der gegenwärtigen Situation, und was soll sich in 10 Jahren in Ludwigsburg verändert haben?

Bildung

Die Bündelung und Vernetzung der unterschiedlichen Anbieter und Angebote muss verstärkt werden (Volkshochschulen, Begegnungsstätten, Stadtbibliothek und andere). Die Förderung altersgemäßer Angebote muss weiterentwickelt werden (Transportmöglichkeiten, seniorenrechtliche Zeiten).

Ehrenamt/Bürgerschaftliches Engagement

Wir haben vernetzte Strukturen geschaffen. Bedarfe müssen in den nächsten zehn Jahren auch stadtteilbezogen weiterentwickelt werden. Wir brauchen qualifizierte Ehrenamtliche für die Begleitung dementer Menschen im ambulanten Bereich. Die Entwicklung einer Ehrenamtsakademie in vernetzter Form mit anderen Trägern ist zu forcieren. Der Stadt seniorenrat ist Motor und Träger der Belange älterer Mitbürger.

Teilhabe

Nachbarschaftliche Vernetzungsstrukturen sind im Aufbau und müssen weiter in den nächsten zehn Jahren zum Austausch und für gegenseitige lokale Unterstützung gebildet werden. Menschen mit physischen und psychischen Einschränkungen werden unterstützt. Die notwendige Versorgung ist zu stärken, damit ihnen ein Leben in Würde ermöglicht wird. Barrierefreiheit muss Bestandteil aller Überlegungen werden.

Der Integrationsbeirat erfüllt eine wichtige Brücke zu Menschen anderer Nationen und Kulturen. Er muss auch in Zukunft eine wichtige Rolle der Integration und Vernetzung übernehmen. Die Bereitschaft zur Integration und zum Ausbau sozialer Kontakte zwischen Migranten und Deutschen ist in zehn Jahren gelungen. Die Rolle und Funktion der Begegnungsstätten müssen weiterentwickelt werden. Stadtteilbeauftragte oder Quartiersbeauftragte wurden in zehn Jahren geschaffen. Sie sind Kenner und Kümmerer vor Ort.

Leben in der Stadt

Die schon vorhandenen Ruhe zonen für Ältere sind auszubauen. Mehr Sitzgelegenheiten – nicht zu niedrige – sind zu schaffen. Toiletten stehen in ausreichender Form zur Verfügung. Mehr Treffmöglichkeiten für Spiel und Freizeit sollten angeboten werden (Boule, Schach, Fitnesspfad).

Wohnen

Die bisher bestehenden alternativen Wohnformen müssen in zehn Jahren konsequent ausgebaut und auch unterstützt werden. Barrierefreier Wohnraum ist verstärkt zu berücksichtigen. Senioren-Mietpools sollten angeboten werden. Wohnraum mit Pflegemodulen und ein schrittweises Hineinwachsen in Betreuung und Hilfe ist nötig. Stationäre Einrichtungen sind mit offenen Angeboten in eine quartiersbezogene Versorgungsstruktur für äl-

tere Menschen einbezogen. Inklusion ist kein Fremdwort mehr und wird in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens hinein verwirklicht.

Gesundheit und Mobilität

Ausbau des Gesundheitstrainings in Vereinen und Begegnungsstätten. Schwimmbäder müssen aufgerüstet und funktionsgerecht für das Alter sicher gemacht werden. Radwege sind so angelegt, dass sie auch von älteren und mobilitätseingeschränkten Menschen benutzt werden können.

Generationenverantwortung

Der vor 100 Jahren geschlossene Generationenvertrag hat seine Grundlage verloren. Deshalb unterstützen alte Menschen ihre Enkel oder auch andere Kinder und Jugendliche. Das wird noch mehr geschehen müssen im Bildungs- und Erziehungsbereich durch Vorlesen, Hausaufgabenbetreuung usw. und Unterstützung durch Alltagsbegleitung.

Fazit: Stadtentwicklung verlangt eine interdisziplinäre, integrierte und zukunftsgerichtete Herangehensweise. Das schließt eine offene, diskussionsbereite Verwaltung und eine engagierte Bürgerschaft ein, die die Grundlage für eine politische Entscheidungsfähigkeit ermöglicht. Es geht um eine strategische Weichenstellung mit dem Ziel Nachhaltigkeit herzustellen. „Caring communities“ so sagte der ehemalige Oberbürgermeister der Stadt Stuttgart, Dr. Wolfgang Schuster, sind mehr denn je für diese Umsetzung nötig.



14 Nachhaltigkeit ist Unternehmensstrategie

Bodo Skaletz

Als kommunales Versorgungs- und Dienstleistungsunternehmen stehen die Stadtwerke Ludwigsburg-Kornwestheim (SWLB) im Dienst der Bürgerinnen und Bürger. Unsere Ziele sind hoch gesteckt. Wir möchten den Nutzen für Bürger, Wirtschaft und den Stadthaushalt optimieren. Darüber hinaus sind die SWLB Motor der Energiewende vor Ort. Als kommunales Unternehmen entwickeln wir zukunftsweisende Konzepte zum nachhaltigen, effizienten Umgang mit Energie und setzen diese mit unseren Partnern und Kunden gemeinsam um. Als Stadtwerke der Zukunft geht es uns um mehr als nur um Energie: Uns geht es um Lebensqualität und die Zukunftsfähigkeit unserer Lebensräume, in denen die Menschen, die dort leben, aktiv mitgestalten können und Akteure einer nachhaltigen Stadtentwicklung werden. Als Stadtwerke betreiben wir nicht mehr nur die Daseinsvorsorge – wie früher. Wir kümmern uns aktiv um die Zukunftsvorsorge und tragen mit modernen und hocheffizienten Wärme- und Stromerzeugungsanlagen zur lokalen Energiewende bei. Allein die 19 Erzeugungsanlagen der SWLB sparen rund 41.000 Tonnen Kohlendioxid pro Jahr ein. Um diesen Ausstoß anderweitig kompensieren zu können, müssten 67 Prozent der Stadtflächen von

Ludwigsburg und Kornwestheim mit Bäumen bepflanzt werden. Die SWLB wandelt sich immer mehr vom reinen Energieversorger zum Generalunternehmer für Energie, Umwelt und Klima und steht für eine saubere und energieschonende Energieerzeugung und -lieferung, zum einen aus Überzeugung, zum anderen, weil die Gesellschaft und der Markt es von uns verlangen.

Die Stadtwerke haben sich als bedeutendes Instrument der nachhaltigen Stadtentwicklung mit Bürgerbeteiligung nicht nur etabliert, sondern auch bewährt. Das beweist das Unternehmen mit zahlreichen energieeffizienten lokalen Projekten, die zudem Arbeitsplätze und Wirtschaftskraft vor Ort sichern. Mit einem ersten Einstieg in den Betrieb des Stromnetzes im Ludwigsburger Stadtteil Poppenweiler 2007 hat die städtische Tochter einen Schritt in diese Richtung getan. Danach folgten kontinuierlich weitere grundlegende Entscheidungen: Mit ihrem 2009 in Betrieb genommenen Holzheizkraftwerk in der Eisenbahnstraße in Ludwigsburg stieg das Unternehmen in die Strom- und Wärmeerzeugung ein. Mit der Geothermie-Nahwärmeversorgung im Stadtteil Grünbühl-Sonnenberg sind die Stadtwerke Ludwigsburg-Kornwestheim in einem weiteren wichtigen Energiesegment aktiv. Ein Meilenstein in der Geschichte des Unternehmens ist der Stromnetzbetrieb der Städte Ludwigsburg und Kornwestheim zum 1. Januar 2014. Und es deuten sich weitere, vielversprechende Perspektiven an: So bedeutet der Einstieg in die Glasfasertechnologie ein neues, verheißungsvolles Geschäftsfeld.

Praxisnahe Beispiele: Preisorientiertes Lastmanagement Hohenrain und pädagogischen Hochschule

Um den Herausforderungen der schwankenden Märkte zeitgerecht zu begegnen, hat die SWLB bei ihren neuesten Blockkraftheizwerken (BHKW) das Konzept des preisoptimierten Lastmanagements umgesetzt. So zum Beispiel an der Anlage Hohenrain in Ludwigsburg-Neckarweihingen. Dort setzt die SWLB ein Jenbacher-BHKW mit einer elektrischen Leistung von 1.191 kW, einer thermischen Leistung von 1.288 kW sowie einen 200 m³ großen Wärmespeicher ein. An der ebenfalls 2014 errichteten Anlage an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg wurde ein MTU-BHKW mit einer elektrischen Leistung von 1.999 kW, einer thermischen Leistung von 2.140 kW sowie ein 250 m³ großer Wärmespeicher errichtet. Die Auslegung der BHKWs erfolgte gezielt auf die stromoptimierte Fahrweise. Beide Anlagen werden mit dem Brennstoff Biomethan umweltfreundlich betrieben. Bei Biomethan handelt es sich um aufbereitetes Biogas, das in das Erdgasnetz eingespeist wird. Das erzeugte Biogas muss somit nicht am Erzeugungsort verbraucht werden, sondern kann an weitaus sinnvoller Orten wieder aus dem Erdgasnetz entnommen werden. Insbesondere siedlungsnahe Standorte mit einer vorhandenen Wärmeabnahme bieten sich dafür an. Das Biogas kann so mittels effizienter Kraft-Wärme-Kopplung verwertet werden.

Auch der Strommarkt ist durch die stetig wachsende Einspeisung von Erneuerbaren Energien starken Schwankungen unterworfen und immer schwieriger zu prognostizieren. Besonders in Zeiten, in denen die Erneuerbaren Energien den Strombedarf decken können, entstehen sehr niedrige Strompreise an der Börse. Im Umkehrschluss muss der verbleibende Kraftwerkspark flexibler auf die Schwankungen reagieren können, um den Erneuerbaren Energien die benötigten Kapazitäten frei zu machen. Genau hier setzt das preisorientierte Lastmanagement an, in dem es die Einspeisung aus Erneuerbaren Energien mittels der Börsenpreise prognostiziert und ans Netz geht, wenn diese nicht oder nur gering verfügbar sind. Weil diese Zeiten meist mit höheren Strompreisen einhergehen, entsteht nicht nur ein ökologischer, sondern auch ein wirtschaftlicher Vorteil. Die vorrangige Aufgabe der Heizkraftwerke ist die Wärmeversorgung von Gebäuden über das Fernwärmenetz. Damit diese Aufgabe weiter erfüllt und trotzdem auf die Strompreisschwankungen am Markt reagiert werden kann, muss eine zeitliche Entkopplung des momentanen Wärmebedarfs vom Betrieb des BHKWs stattfinden. Das wird durch den Einsatz größerer Pufferspeicher erreicht. Der Betrieb des BHKWs kann somit auf Zeiten eines erhöhten netzseitigen Strombedarfs und damit eines höheren erzielbaren Strompreises ausgerichtet werden. Die zu dieser Zeit nicht abgenommene Wärme wird im Pufferspeicher zwischengespeichert und kann in Stillstandzeiten des BHKWs wieder entnommen werden. Die Wärmeversorgung im Nahwärmenetz bleibt zu jeder Zeit gewährleistet. Mit den neuen Biomethan-BHKWs werden insgesamt rund 5.700 Tonnen CO₂ im Jahr eingespart. Um diese Menge aus

der Luft zu binden, müssten rund 456.000 Bäume gepflanzt werden.

Leuchtturmprojekt Holzheizkraftwerk

Mit Inbetriebnahme des Holzheizkraftwerks (HHKW) im Jahr 2009 haben die Stadtwerke Ludwigsburg-Kornwestheim ein ehrgeiziges Ziel im Rahmen ihrer Strategie der konsequenten Förderung und Realisierung nachhaltiger Energieprojekte erreicht. Das damals landesweit größte und im Landkreis erste ORC (Organic Rankine Cycle)-Holzheizkraftwerk liefert zuverlässig Strom und Wärme aus Biomasse. Damit fließt EEG (Erneuerbare-Energien-Gesetz)-zertifizierter Strom aus einem innovativen Verfahren der Kraft-Wärme-Kopplung ins örtliche Netz. Das Heizkraftwerk hat mit CO₂-armer, Ressourcen schonender Strom- und Wärmeerzeugung noch immer Leuchtturmcharakter in Baden-Württemberg. Es stärkt die Unabhängigkeit der Stadt sowohl vom Energiemarkt als auch von fossilen Energieträgern. Für die SWLB ist das Heizkraftwerk mit seinen Gesamtkosten von 16 Millionen Euro eine wichtige Investition in die Zukunft nachfolgender Generationen und ein kommunaler Beitrag zur Erreichung der Klimaschutzziele auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene. Die Anlage erbringt eine elektrische Gesamtleistung von ca. 2.100 Kilowatt. Die erzeugte Wärme von etwa 48 Millionen Kilowattstunden (kWh) im Jahr wird über das bestehende Fernwärmenetz der SWLB an die Ludwigsburger Wärmekunden verteilt. Zudem werden jährlich zehn Millionen kWh aus Biomasse erzeugter Strom in das örtliche Netz eingespeist. Nach fünf Jahren Betrieb liegt das HHKW mit 50 Millionen Kilowattstunden erzeugtem Strom voll im Soll. Das Holzheizkraftwerk garantiert zudem eine ökonomische und ökologische Wärme- und Stromversorgung. Als Energieträger werden pro Jahr rund 42.000 Tonnen Holzhackschnitzel aus der Region thermisch verwertet. Die SWLB hat zur Beschaffung der Holzhackschnitzel langfristige Verträge mit regionalen öffentlichen und privaten Unternehmen geschlossen und trägt damit zur regionalen Wertschöpfung bei. Die moderne Anlage des HHKW ermöglicht auch eine 90-prozentige Reduzierung des klimaschädlichen Kohlendioxids im Vergleich zu herkömmlichen Anlagen. Mit dem Holzheizkraftwerk werden rund 18.000 Tonnen CO₂ im Jahr eingespart. 1.440.000 Bäume müssten gepflanzt werden, um diese Menge jedes Jahr aus der Luft zu binden.

Fernwärmenetz wird weiter ausgebaut

Die Stadt Ludwigsburg und die Stadtwerke Ludwigsburg-Kornwestheim setzen verstärkt auf den Ausbau von Fernwärme, weil diese besonders klimafreundlich ist: Während klassische Kraftwerke die Wärme, die bei der Stromerzeugung entsteht, an die Umwelt abgeben, sorgen Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen dafür, dass die Wärme genutzt wird. In Ludwigsburg werden

schon jetzt 70 Prozent des Fernwärmebedarfs durch das Holzheizkraftwerk gedeckt. Weil die Fernwärme der SWLB zu einem großen Teil mit regenerativen Energien erzeugt wird, bringt Kunden ein Anschluss an das Netz meist Vorteile bei der Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben und bei Fördermöglichkeiten. Und: Die SWLB sorgt mit dem Bau weiterer Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen zur Stromerzeugung und zur Erzeugung von Wärme für eine solide Basis der Fernwärmenetzerweiterung.

Auftrag Breitbandnetzaufbau

Ganz oben auf der strategischen Agenda steht für die SWLB der Aufbau der Sparte Glasfaser-/Breitbandnetz. Inzwischen ist schnelles Internet eine unverzichtbare soziale und wirtschaftliche Infrastruktur geworden. Die Versorgung von Unternehmen in Ludwigsburg mit einem Hochgeschwindigkeitsnetz ist ein wichtiger Standortfaktor für die Region. Die SWLB hat den Auftrag, zusammen mit Partnern in den kommenden Jahren ein leistungsfähiges, zukunftssicheres Breitbandnetz aufzubauen, das den Unternehmen eine schnelle Telekommunikationsanbindung über Glasfaser ermöglicht.

Mit Contracting die Umwelt schonen

Mit innovativen Dienstleistungsangeboten überzeugen wir Bürger und Kunden. Ein Beispiel: Contracting für die Wohnungswirtschaft und Geschäftskunden. Beim Contracting liefert die SWLB das Endprodukt „Warmer Raum“ zu einem fest vereinbarten Preis. Das geschieht mithilfe moderner, energieeffizienter Systeme, die die Energiekosten für eine Liegenschaft deutlich reduzieren können. Ganz sicher entsteht durch die effiziente neue Anlage ein direkter Vorteil für die Umwelt. Für die Installation solcher Systeme sind immer Investitionen nötig, die Betreiber von Liegenschaften oft nicht selber aufbringen können oder wollen. Hier tritt die SWLB als Contractor auf die Bildfläche und finanziert diese Systeme. Nach Vertragsablauf geht die Anlage an den Besitzer der Liegenschaft über, so dass dieser die erzielte Kostenreduktion in vollem Umfang für sich selbst nutzen kann. Eine Win-win-Situation für beide Partner – und die Umwelt.

Neue Energietechnologien

Der Einsatz neuer Technologien, wie eine moderne Netzinfrastruktur (Smart Grid) zur Aufnahme der Erneuerbaren Energien oder der Ausbau der Elektro-Mobilität mit weiteren Stromladesäulen und entsprechenden modernen Fahrzeugen, sind Teil unserer nachhaltigen Unternehmensstrategie. Der Bau weiterer EE-Anlagen, darunter Anlagen wie Biomasseheizkraftwerke

(Holz, Biogas, etc.) und Photovoltaikanlagen, fundamementiert das Ansinnen der SWLB, Vorreiter der lokalen Energiewende zu sein.

E-Mobilität

Nachhaltige Mobilität liegt der SWLB am Herzen. 2014 wurden daher drei neue Stromladesäulen in Ludwigsburg sowie eine in Kornwestheim aufgestellt. Bis Ende 2016 sollen 18 Ladesäulen in Ludwigsburg folgen, um die Elektroautos mit umweltfreundlichem Ökostrom zu versorgen. Die SWLB setzt dabei auf größtmögliche Kompatibilität zu anderen Ladesäulen und hat sich deshalb durch den Stadtwerke-Verbund ladenetz.de sowohl regional als auch deutschlandweit vernetzt. Dadurch ist gewährleistet, dass die Ludwigsburger mit den Ladekarten in vielen anderen Städten ihre umweltfreundlichen Fahrten fortsetzen können. Diese Strategie der größtmöglichen Kompatibilität soll in Zukunft mit noch flexibleren Angeboten und Abrechnungsmodellen weiter verstärkt werden.



14 Nachhaltigkeit ist Unternehmensstrategie

Wohnungsbau Ludwigsburg: Wohnungspolitik auf neuen Wegen

Andreas Veit

Die vielfältige und vor allem nachhaltige Stadtentwicklung in Ludwigsburg ist herausragend. Hier ist sie wie in keiner anderen Stadt dieser Größenordnung gelungen. Allerdings ist ein solch konsequenter Weg nur dann möglich, wenn viele Beteiligte aus den unterschiedlichsten Bereichen wie Wirtschaft, Kultur, Umwelt, Energie, Gesellschaft oder Wohnen an einem Strang ziehen. Ein Baustein zur Entwicklung der Stadt ist die Wohnungsbau Ludwigsburg GmbH (WBL) als städtische Tochter.

Die WBL wirkt regulierend und preisdämpfend auf den Mietwohnungsmarkt ein und ist ein wichtiges Instrument für eine Nachhaltige Stadtentwicklung. Denn sie versorgt auch die Menschen mit Wohnraum, die auf dem freien Markt kaum eine Chance hätten. So schafft sie mit durchdachtem Belegungsmanagement

eine ausgeglichene Durchmischung von sozial schwächeren Bürgern und Bewohnern aus dem Mittelstand. Sie verhilft jungen Familien ins Eigentum und hält ihren Bestand modern und energieeffizient, immer im Rahmen einer behutsamen Stadtentwicklung. Mehrere Millionen Euro werden jährlich für die Instandhaltung und Modernisierung des Bestandes investiert. Damit ist die WBL auch ein wichtiger Auftraggeber für die regionale Wirtschaft. Als regelmäßiger Ausbildungsbetrieb und Arbeitgeber für fast 50 Personen kommt sie einem weiteren Aspekt der wirtschaftlichen Weiterentwicklung der Stadt nach.

Eigenentwicklungen Fair Wohnen und Wohnen Plus

Beispiele für eine Wohnungspolitik auf neuen Wegen sind die eigenentwickelten Wohnmodelle „Fair Wohnen“ und „Wohnen Plus“. Beim Modell „Fair Wohnen“ orientieren sich die Mieten am Einkommen der Bewohner. Dabei setzt die WBL das Konzept ohne Fördermittel von Stadt oder Land um. Das ist nur deshalb möglich, weil die Baugrundstücke der WBL bereits gehören und sie diese nicht erst teuer ankaufen muss.

Das Fair-Wohnen-Modell ist eine Weiterentwicklung des Landeswohnraumförderungsgesetzes und gleicht dessen Schwächen aus: Fehlbelegungen werden ausgeschlossen, die Wohnungsver-

gabe ist ebenso flexibel wie die Miethöhe, das Wohngebiet ist sozial durchmischt, und es entwickeln sich stabile Mieterstrukturen. Alles Vorteile, die bei Wohnungen, die mit Geldern aus dem Topf der Landeswohnraumförderung gebaut werden, so nicht umsetzbar sind: Hier orientiert sich die Miethöhe nicht im gleichen Maß an den Einkommensverhältnissen des Mieters und ist auf Jahre gebunden. Erhöht sich sein Einkommen, ist er zwar formal nicht mehr berechtigt, in dieser Wohnung zu leben – er kann aber auch nicht zum Auszug gezwungen werden. Diese Wohnung fehlt dann dauerhaft im Angebot für bedürftige Personen.

Welche Bedeutung das Thema hat, wird deutlich, wenn man sich die Ausgaben der Deutschen für die Miete vor Augen führt: Durchschnittlich geben sie zwischen 20 und 25 Prozent ihres Einkommens für die Miete aus. Bei jungen, kinderreichen Familien oder Starterhaushalten liegt dieser Prozentsatz meist noch höher, da es unter Umständen nur einen Alleinverdiener gibt oder das Gehalt bei jungen Menschen recht gering ist. Da die Wohnungsmieten unter diesen Umständen eine große finanzielle Belastung darstellen, hat die WBL 2012 das Modell „Fair Wohnen“ entwickelt.

Bis zu zwei Euro pro Quadratmeter sparen

Um eine Wohnung nach diesem Modell zu bekommen, genügt ein Wohnberechtigungsschein, den Familien mit geringerem Einkommen bei der Stadt beantragen können. Dieser wird alle zwei Jahre von der Stadt überprüft.

Ein Beispiel für eine Wohnung nach dem Fair-Wohnen-Prinzip: Ein Vier-Personen-Haushalt mit einem Bruttoeinkommen bis zu 65.000 Euro kann zwei Euro pro Quadratmeter bei der Miete sparen. Bei einer 75 Quadratmeter großen Wohnung entspricht das 150 Euro monatlich.

Das Besondere am Modell: Die Wohnungen des freien Marktes und die des Fair-Wohnen-Modells befinden sich alle in einem Haus und unterscheiden sich weder optisch noch durch ihre Ausstattung voneinander. Die Mieter müssen also keine Angst haben, dass sie in ein Quartier ziehen, welches durch eine ausschließlich sozial schwächere Bewohnerschaft geprägt ist. Außerdem dürfen sie auch dann in der Wohnung bleiben, wenn sich ihre Einkommenssituation verbessert. Einziger Unterschied: Sie zahlen dann die ortsübliche Vergleichsmiete. Dafür wird dann eine der anderen Wohnungen im Haus für Personen mit knappem Budget frei, wenn ein Mieter durch normale Fluktuation auszieht.

Das ursprünglich für die Neubauten am Sonnenberg initiierte Konzept (43 Mietwohnungen, davon 23 nach dem Fair-Wohnen-Prinzip) ist Ende 2012 auch auf den Bestand ausgeweitet worden.

Miteinander der Generationen ermöglichen

Das Programm „Wohnen Plus“ ermöglicht Senioren ein selbstbestimmtes Wohnen im Alter. Denn gerade für ältere Menschen, die bei guter Gesundheit sind, ist der Einzug in ein Alters- oder Pflegeheim keine Alternative. Sie fühlen sich in den eigenen vier Wänden am wohlsten und wissen kurze Wege sowie eine Betreuung nach Bedarf zu schätzen. Um älteren Menschen diese Möglichkeit zu geben, bedarf es gewisser Anforderungen, die die Wohnung zu erfüllen hat.

Nach diesem Modell sind im Neubaugebiet Neckarterrasse 20 Wohneinheiten und eine Gemeinschaftswohnung für Treffen der Bewohner oder Übernachtungsgäste entstanden. Das Gebäude ist aktuell den Bewohnern zum Erstbezug übergeben worden. Im ersten, zweiten und dritten Obergeschoss sind insgesamt neun Zwei-Zimmer-Wohnungen für Senioren vorgesehen. Die weiteren Mietwohnungen werden hauptsächlich an Familien vermietet. So sollen generationenübergreifende Begegnungen und ein soziales Miteinander geschaffen werden.

Das Haus ist vollständig barrierefrei erschlossen und verfügt über einen Aufzug. Die Wohnungen selbst sind barrierearm. Besondere Ausstattungsdetails sind gemeinsam mit den künftigen Bewohnern ausgesucht worden: Dazu gehören unter anderem bodengleiche Duschen mit Klappsitz und Haltegriff in den Wohnungen sowie eine Videogegegensprechanlage zur Sicherheit. Die Spione in den Eingangstüren befinden sich auf einer Höhe, in der sie auch von Rollstuhlfahrern einfach genutzt werden können. Die Küchen sind offen gestaltet und bieten ihren Bewohnern so einen größeren Bewegungsradius. In allen Wohn- und Schlafräumen sind TV- und Telekommunikationsanschlüsse vorhanden, ebenso wie ausreichend Stromanschlüsse an gut zugänglichen Stellen. Als Besonderheit gibt es einen Hauptschalter zum Abschalten gekennzeichneter Steckdosen, damit die Bewohner sicher sein können, dass Herd und Bügeleisen ausgeschaltet sind, wenn sie das Haus verlassen.

Weitere Modellprojekte geplant

Mit „Wohnen Plus“ ist eine selbstbestimmte Wohnform jenseits von Alters- und Pflegeheim entstanden, bei der aktive Senioren die Möglichkeit haben, eine starke Gemeinschaft durch gemeinsame Aktivitäten und Unternehmungen zu bilden. So soll vermieden werden, dass alleinstehende Bewohner vereinsamen.

Des Weiteren orientieren sich die Mieten der Bewohner an deren Alterseinkommen. Je nach Einkommen bietet die WBL den Senioren – angelehnt an das Fair-Wohnen-Modell – eine günstigere Miete an.

Neben diesem ersten Projekt ist die Umsetzung in weiteren Objekten nach dem Wohnen-Plus-Modell angedacht.

Ökologisches Handeln als Selbstverständlichkeit

Eine zentrale Rolle bei allen Überlegungen spielt bei der WBL auch immer das Thema Energie. Ökologisches Handeln ist zu einer grundlegenden Säule bei Neubauten und Modernisierungen geworden. Meist werden bei Neubauvorhaben die geltenden Standards sogar deutlich unterschritten. So wie beim Bau des Verwaltungsgebäudes in der Mathildenstraße 21. Das 2011 fertiggestellte Gebäude verfügt unter anderem über thermische Bauteilaktivierung in Kombination mit einer kontrollierten Be- und Entlüftung sowie über Solarmodule auf dem Dach. Die Anforderungen der damaligen EnEV 2007 wurden um 60 Prozent unterschritten, was der WBL das Label „Good Practice Energieeffizienz“ der Deutschen Energieagentur einbrachte. Die gleiche Auszeichnung bekamen ebenfalls einige energetisch modernisierte Gebäude. Jährlich investiert die WBL mehrere Millionen Euro in die Instandsetzung. 2013 waren es allein 3,64 Millionen Euro. Dabei kommen Maßnahmen wie Wärmedämmung, der Austausch alter Fenster oder der Einbau moderner Heizsysteme sowie – soweit möglich – Erneuerbare Energien zum Einsatz. Durch diese Maßnahmen wurde der Energiebedarf in den betroffenen Gebäuden um bis zu 70 Prozent reduziert. Allein 2014 erreichte die WBL so eine CO₂-Einsparung von rund 6,2 Millionen Kilogramm.



*„Der Auftrag, der uns heute gesetzt ist, lautet:
Uns selbst, unsere Umwelt und die Strukturen dieser Welt zu heilen und zu heiligen...
Man mag dies für eine Aufgabe halten, die unsere Kräfte übersteigt.
Aber wenn wir im Bewußtsein unserer Unvollkommenheit und Schwäche
trotzdem alle unsere Kräfte für ihre Erfüllung einsetzen,
dann kommt ein Segen dazu,
und aus dem Kleinen wird ein Großes.“*

Albert Schweitzer

Die Autoren



Prof. Dr. Jürgen Aring,
Vorstand vhw – Bundesverband für Wohnen und
Stadtentwicklung e. V.



Eberhard Daferner,
SPD, Mitglied im Gemeinderat der
Stadt Ludwigsburg



Albert Geiger,
Leiter Referat Nachhaltige
Stadtentwicklung der Stadt Ludwigsburg



Markus Gericke,
Fraktionsvorsitzender Bündnis90/
Die Grünen im Gemeinderat der Stadt Ludwigsburg



Kurt Giebeler,
Coach impetuscoaching, Blaustein



Klaus Herrmann,
Faktionsvorsitzender CDU im Gemeinderat der
Stadt Ludwigsburg



Dr. Alke Hollwedel,
Direktorin des städtischen Ludwigsburg Museums



Michael Ilk,
Bürgermeister der Stadt Ludwigsburg



Horst Köhler,
Bundespräsident a. D.



Dr. Thomas Kuder,
Seniorwissenschaftler und Projektleiter Dialog,
vhw – Bundesverband für
Wohnen und Stadtentwicklung e. V.



Stefan Kuhn,
Deputy Regional Director ICLEI –
Local Governments für Sustainability



Martin Kurt,
Stadtplaner in Ludwigsburg
Leiter Fachbereich Stadtplanung und Vermessung
der Stadt Ludwigsburg



Prof. Dr. Detlef Kurth,
Stadtplaner SRL, DASL, Master Stadtplanung /
Urban Planner – Master Urban Planning
Fakultät Architektur und Gestaltung –
Hochschule für Technik Stuttgart



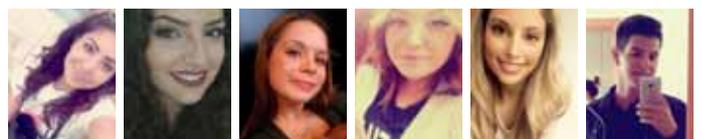
Margit Liepins,
Fraktionsvorsitzende SPD im Gemeinderat der
Stadt Ludwigsburg



Michael Ohnewald,
Journalist und Autor



Holger Robrecht,
Deputy Regional Director ICLEI –
Local Governments für Sustainability



Ehemalige Schülerinnen und Schüler der Justinus Kerner-Schule
in Ludwigsburg:
Gülcan Gedik, Eda Karaağaçlı, Anna Qanranta, Sayen Sahin,
Valentina Vecera, Görkem Deniz (von links nach rechts)



Konrad Seigfried,
Erster Bürgermeister der Stadt Ludwigsburg



Bodo Skaletz,
Geschäftsführer Stadtwerke Ludwigsburg



Werner Spec
Oberbürgermeister der Stadt Ludwigsburg



Marlehn Thieme,
Vorsitzende des Rates für Nachhaltige Entwicklung



Andreas Veit,
Geschäftsführer Wohnungsbau Ludwigsburg



Reinhard Weiss,
Fraktionsvorsitzender Freie Wähler
im Gemeinderat der Stadt Ludwigsburg

Impressum

- Herausgeber: vhw – Bundesverband für Wohnen
und Stadtentwicklung e. V.
im Auftrag der Stadt Ludwigsburg
Fritschestraße 27/28
10585 Berlin
- Telefon: 030 390473-0
Fax: 030 390473-190
E-Mail: bund@vhw.de
Internet: www.vhw.de
- Autoren: Siehe Liste, S. 70
Redaktion: Stadt Ludwigsburg, vhw
- Bilder/Grafiken: Autoren, Bundespresseamt, ICLEI,
Städtisches Ludwigsburg Museum,
Stadt Ludwigsburg, www.fotolia.com
- Gestaltung/Druck: Druckerei Paffenholz GmbH, Bornheim
1. Auflage, Juli 2016

