

QUINTESSENZ DER VERNETZUNGSINITIATIVE „GEMEINSAM FÜR DAS QUARTIER“ 2021

Diskussionspapier vom 14. Februar 2022

EINLEITUNG

Die Netzwerkinitiative der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „Gemeinsam für das Quartier“ legt mit diesem Dokument eine Quintessenz der Netzwerkarbeit im Jahr 2021 vor. Welchen Mehrwert bringt die Zusammenarbeit von etablierten und kreativen, soziokulturellen Akteuren der Stadtentwicklung für Innenstädte, Wohnquartiere und ländliche Räume? Damit setzt sich dieses Papier auseinander. Bezogen auf die drei genannten verschiedenen räumlichen Ebenen gehen wir jeweils der Frage nach, welche Orte als Keimzellen für Allianzen und Eigendynamik dienen, welche Formate dazu beitragen, innovative Stadtentwicklung in die Breite zu tragen und wie ein erfolgreiches Transformationsmanagement in Innenstädten, Wohnquartieren und ländlichen Räumen gelingen kann. Dabei gibt dieses Papier einerseits Denkanstöße und Empfehlungen, stellt aber auch offene oder kontroverse Fragen zur Diskussion. In der vorliegenden Quintessenz sind die Erkenntnisse aus den Diskussionen und Praxisbeispielen der „Perspektivenwerkstätten“ der Netzwerkinitiative im vergangenen Jahr zusammengefasst. Gleichzeitig zeigt sie weiteren Forschungsbedarf auf, dem wir mit den „Praxiswerkstätten“ im Jahr 2022 nachgehen möchten.

2021 haben die Netzwerkpartner bei verschiedenen Online-Perspektivenwerkstätten Handlungsräume und Handlungsansätze mit besonderem Innovationspotenzial diskutiert und identifiziert. Wie diese Innovationspotenziale im Zusammenspiel der Netzwerkpartner hervorgehoben werden können, ist Gegenstand unseres Werkstattprogrammes für 2022. Dieses ist ausgerichtet auf die Begleitung und Reflexion konkreter Projekte, Vorhaben, Entwicklungen und Strategien vor Ort. Im vorliegenden Dokument sind die Ergebnisse der Perspektivenwerkstätten zusammengefasst und daraus die wesentlichen noch offenen Fragen zu Innenstadtstrategien, zur Wohnquartiersentwicklung und zur Entwicklung ländlicher Räume und kleiner Städte abgeleitet. Eine nach den drei Handlungsräumen gegliederte Zusammenfassung der offenen Fragen findet sich am Ende jedes Kapitels. Den dort identifizierten Herausforderungen werden wir 2022 mit den Praxiswerkstätten nachgehen.



Die Initiative „Gemeinsam für das Quartier“ ist ein wachsendes Netzwerk der Nationalen Stadtentwicklungspolitik. Es fördert das Zusammenspiel von etablierten und „jungen“ kreativen Stadtmacher:innen. Im Mittelpunkt steht die Beförderung ko-kreativer und ko-produktiver Verantwortungsgemeinschaften für Stadtentwicklung: aktivierende urbane Strategien, kreative, experimentelle Lösungsansätze sowie eine gleichermaßen wirtschaftliche und gemeinwesenorientierte Ausrichtung von Projektentwicklungen. Basis für unsere Expertise sind die Erfahrungen und Praxisbeispiele unserer Partner:innen aus Stadt- und Immobilienentwicklung, Wohnungsunternehmen, Handel, (Kreativ-)Wirtschaft, Kultur, Soziokultur und zivilgesellschaftliche Initiativen.

INNENSTADTSTRATEGIEN

Strukturwandel erfordert neue Allianzen

I. Herausforderungen und strategische Überlegungen: Dem dramatischen strukturellen Wandel mit neuen, kreativen Nutzungsmischungen und Akteursallianzen begegnen

Die Vernetzungsinitiative hat sich im Jahr 2021 aufgrund der durch Corona-Pandemie massiv gewachsenen Strukturprobleme der Innenstädte mit den Potenzialen von kultur- und kreativwirtschaftlicher, soziokultureller und zivilgesellschaftlicher Initiativen für die Zentrenstärkung befasst. Denn diese können Impulse für neue, identitätsbildende Nutzungsmischungen schaffen, um den bereits seit den 1990er Jahren einsetzenden Verlust prägender und typischer innerstädtischer Funktionen mit in der Folge Trading Down und Leerstand zu begegnen. Gerade die durch die Kontaktbeschränkungen erzeugten erheblichen Frequenzverluste und Geschäftsschließungen haben den strukturellen Wandel beschleunigt, verstärkt und verändert. Der Bedarf an neuen, kreativen Innenstadtstrategien und Transformationsmanagement sowie kulturell-kreativen, gemeinwesenorientierten Schlüsselprojekten in einer erweiterten ko-produktiven Akteurslandschaft wurde dadurch offensichtlich.

Ganz im Sinne der Neuen Leipzig-Charta kann dies einen Beitrag dazu leisten, Innenstädte als multifunktionale Räume weiterzuentwickeln, alternative Nutzungsformen anzustoßen und neue Allianzen zwischen Kommune, Immobilieneigentümer:innen und Immobilienwirtschaft sowie kreativen Stadtmacher:innen zu etablieren und in gemeinsame Strategien und konkrete Vorhaben zu überführen. Hier stehen wir allerdings noch am Anfang eines weitgreifenden Bewusstseinswandels und einer neuen ko-produktiven Kooperationskultur. Zur Entwicklung der Innenstädte in diesem Sinne braucht es Strategien, die in einem akteursübergreifenden Konsens nicht nur die ökonomischen, sondern auch die sozialen und kulturellen Ziele der Innenstadtentwicklung formulieren. Diese Ziele müssen mit den Akteur:innen der Stadt gemeinsam entwickelt und von diesen getragen werden.



Transformation erfordert Neujustierung der Akteursrollen

Damit die erforderlichen Transformationsprozesse auf einer breiten Basis gestaltet werden können, braucht es auch eine Neujustierung der Rollenverteilung von Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Die (knapper werdenden) Ressourcen der Akteure müssen sinnvoll gebündelt werden, gerade nicht-kommunale Akteure leisten dazu einen unverzichtbaren Beitrag. Hierbei können die Innenstädte gezielt als Möglichkeitsraum genutzt und befördert werden. Denn sie bieten einen Raum für innovative Nutzungsarten; Stadtmacher:innen können hier eigene Impulse setzen und Beiträge zur Belebung leisten. Vor allem das bei vielen Personen und Akteuren vorhandene Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmung kann genutzt werden, es können neue Kooperationen zwischen Kommunen und Gestaltungswilligen entstehen. Eine Schlüsselrolle nehmen auch die etablierten und nach wie vor ressourcenstarken Akteur:innen aus Kommunen, Gebäudeeigentümer:innen und Immobilienwirtschaft sowie Handel und weitere innerstädtische Wirtschaft ein. Sie stehen vor der Aufgabe, angesichts des strukturellen Wandels eigene Ziele und Erwartungen zu prüfen und neue Allianzen einzugehen. Ebenso kann die Diversifizierung der immobilienwirtschaftlichen Akteure durch Baugruppen, Stiftungen, Vereinen und Genossenschaften genutzt werden. Auch der Wandel von gesellschaftlichen Werten hin zu postmateriellen Zielen mit Freizeit und Kultur als neue Trends ist bei innenstadtbezogenen Entwicklungsprozessen zu berücksichtigen. Mit der Verbreitung digitaler Lebensstile entstehen zudem neue Anforderungen an die Gestaltung und Konzeption von Räumen, was allein mit Coworking nur unvollständig beschrieben ist.

II. Orte

Die genannten Transformationsprozesse, die in den Innenstädten derzeit in vollem Gange sind, bergen neben all ihren Problemen auch Chancen für vielfältige Innenstädte, die sich wieder regional voneinander unterscheiden, auf die Bedürfnisse der Bewohner:innen eingehen und nicht alle nur die gleichen Großketten in der Fußgängerzone aufbieten. Allein des Einkaufs wegen werden die Menschen nicht mehr in die Innenstädte kommen – es gilt also, ihnen künftig mehr zu bieten: Aufenthaltsqualität, Erlebnis, Eigenverantwortung, Kultur, regionale Produkte, Handwerk, Arbeiten, Bildung. Aus Sicht von Daniel Förste von der ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. ist deshalb immobilienwirtschaftlich nicht mehr allein die innerstädtische „Lage“ als zentraler Standortfaktor entscheidend, sondern ein Dreiklang aus „Lage, Nutzung und Akteuren“. Einen möglichen Weg zu Nutzungsgemischten Innenstädten zeigen zum Beispiel Ko-Kreation und Ko-Produktion auf, denn hier bringen sich verschiedene Akteure von Anfang an gestaltend mit ein. Solche Prozesse nehmen oft an Orten mit einem gewissen Strahlcharakter ihren Ausgang. Etwa in ehemaligen Warenhäusern, die sich als Mixed-Use-Immobilien neu erfinden oder in kreativen Mikroquartieren, von denen sich die Zentren viel abschauen können. Zu den zentralen Herausforderungen dieser Orte gehören die Art des



Nutzungsmixes, das Zusammenspiel zwischen gewerblichen und gemeinnützigen Akteuren sowie die Entwicklung und Erprobung geeigneter Betreiber- und Trägermodelle.

Mixed-Use: Keine Lösung von der Stange

Mit den **Neuen Höfen Herne** hat der Immobilienentwickler Landmarken AG das ehemalige Hertie-Kaufhaus in Herne zu einer Mixed-Use-Immobilie umgewandelt, in der sich heute Einzelhandel, Gastronomie, Fitness, Büro und Dienstleistungen finden. Auch das Umfeld des Kaufhauses wurde in dem Zuge mit Städtebaufördermitteln aufgewertet. Reine Einkaufstempel werden in Zukunft nicht mehr funktionieren, das weiß auch die Immobilienwirtschaft und setzt deshalb immer mehr auf Mischnutzung. Herausforderungen bei einer derartigen Umnutzung sind laut Landmarken AG aber die Tatsache, dass eine multifunktionale Vermietung sehr viel aufwändiger ist als der „bloße“ Einzelhandel und dass innerstädtische Immobilien und deren Umgestaltung nach wie vor sehr teuer sind. Gerade dies erschwert, auch gemeinwohlorientierte und kreativ-kulturelle Nutzungen in den Nutzungsmix zu integrieren, was bei diesem Objekt für eine Teilfläche Ziel ist. Gegenüber den auf dem Immobilienmarkt und bei Finanzierer:innen bekannten Standardnutzungen mit langfristigen, sicheren Mieterwartungen, sind solche neuen, „ungewöhnlichen“ Nutzungen am Markt schwerer zu vermitteln. Außerdem gilt es, bei einem solchen Konzept, von Anfang an (und nicht erst bei der Mietersuche) die Nutzungsmischung mitzudenken und Ankerakteure zu finden, die die neuen Nutzungen professionell betreiben können und Sicherheit geben. Es gibt keine Lösungen von der Stange; Multi-Use-Immobilien müssen lokal angepasst sein, insbesondere in kleinen und Mittelstädten, wo der Ort und die Identifikation der Menschen damit eine große Bedeutung hat, aber auch weniger „Kundenpotenzial“ für Spezialnutzungen ist.

Kreative Akteure Orte, Strukturen und Vermittler:innen

Ein anderer gemischt-genutzter Ort mit Strahlkraft ist das **Degginger** in Regensburg. Mit der ehemaligen überregionalen Buchhandlung hat die Stadt Regensburg der lokalen Kultur- und Kreativbranche einen Raum mitten in der teuren Innenstadt zur Verfügung gestellt. Zwei parallele Entwicklung sind an diesem Ort zusammengekommen: Während sich die Kreativen im Vorfeld bereits im „Forum Kreativwirtschaft“ organisiert hatten, einem explizit wirtschaftlich agierenden Verein, der die ansässigen Akteure dabei unterstützen soll, sich selbständig zu machen und finanziell auf eigenen Beinen zu stehen, gründete die Stadt ein Cluster für Kultur- und Kreativwirtschaft. Dem Forum Kreativwirtschaft wurde ein Cluster-Manager zur Seite gestellt und bald auch „ein Dach über dem Kopf“: Das Degginger. Neben Veranstaltungen und Gastronomie werden dort auch Werkstätten und Räume für Künstler:innen und Kleinunternehmer:innen zur Verfügung gestellt. Erfolgsfaktoren waren die Erkenntnis, dass die Kommune nicht alles steuernd in der Hand haben muss, sondern auch die Rolle einer Unterstützerin einnehmen kann, die zentrale Rolle eines professionellen Betreibers, der gleichzeitig als Cluster-Manager und

Intermediär zwischen den „Welten“ Verwaltung und Kultur- und Kreativwirtschaft fungiert.

Uni findet Stadt: Campus-Satelliten zur Revitalisierung

Eine weitere Möglichkeit, andere Nutzungen in die Zentren zu bringen, ist es, „Satelliten“ von Campus-Hochschulen gemeinsam mit den Studierenden in zentralen Lagen zu etablieren. So machte es zum Beispiel die Wirtschaftsförderung der Stadt Coburg, wo der Hauptcampus der Hochschule weit weg vom Zentrum liegt. Um ein altes aber zentral gelegenes, sich im Eigentum der Stadt befindliches Schlachthofgelände zu revitalisieren, wurde unter dem Namen **CREAPOLIS** ein digitaler Gründer:innen- und Makerspace mit Coworking der Hochschule im dortigen ehemaligen Kühlhaus eingerichtet. So soll eine kreative Brücke zwischen historischer Innenstadt, Industrie, Gewerbe und Hochschule geschlagen werden. Zudem wurde so ein Entwicklungsimpuls für das gesamte Areal gegeben.

Klare Zuständigkeiten und Rollen

Entscheidend bei all diesen Umnutzungen ist es, Freiräume einzuräumen, um Studierende, Nutzende oder die Kreativwirtschaft an neuen Lösungen mitarbeiten zu lassen. Dafür sind viel Sensibilität und Interesse für lokale Besonderheiten und die ansässigen Menschen gefragt. Rollen und Zuständigkeiten müssen allerdings klar benannt und verteilt werden, damit die Beteiligung bzw. Ko-Produktion gelingt. Eigentümer:innen und Projektentwickler:innen müssen Verlässlichkeit gegenüber Banken (mit ihren standardisierten Immobilienbewertungen) und Mieter:innen zeigen, gerade die Kultur- und Kreativbranche dagegen braucht gewisse Spiel- und Experimentierräume, ohne dass zu Projektbeginn das Ergebnis und die genaue Nutzung bereits feststeht. Gleichzeitig sind sie es, die durch Inszenierung und Events die Menschen zurück in die alten neuen Orte holen. Hier müssen gemeinsame wirtschaftliche Rahmenbedingungen gesetzt und mit Ankermieter:innen, Betreiberkonzepten oder Intermediären für Ausgleichsmöglichkeiten zwischen Wirtschaftlichkeit, kreativem „Machen“ und Gemeinwohlorientierung gesorgt werden.

Nutzung bereits bei Umbau mitdenken

Für all dies ist auch Mut gefragt. Denn eine Umnutzung verspricht selten schnelle, einfache Gewinne. Dafür ist sie langfristig im besten Fall wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltiger für die Stadt als Ganzes sowie ihre Bewohner:innen. Als problematisch können sich hohe Boden- und Immobilienpreiserwartungen der bisherigen Eigentümer:innen sowie die schlechte Bausubstanz der Bestandsimmobilien erweisen. Für den Umbau sind deshalb spätere Nutzungen frühzeitig in der Planung mitzudenken, um die Anforderungen des Gebäudes und damit die Umbaukosten einschätzen zu können. Mit dem derzeit sinkenden Mietniveau an vielen Standorten und der Schwierigkeit, die

traditionellen zahlungskräftigen Langfristmieter zu finden, nimmt auch die Bereitschaft der Immobilienbranche zu, sich mit neuen Nutzungsideen, die einen langfristigen Wertehalt versprechen, auseinanderzusetzen.

III. Formate

Zahlreiche Beispiele – etwa die Entwicklung des **Büchel** in Aachen, das **Zukunftskonzept Innenstadt Offenbach** oder die **Innenstadtentwicklung in Göttingen** – zeigen, dass es eines ganzheitlichen Entwicklungsansatzes bedarf, der eingebettet in eine gesamtstädtische Strategie ist und fachübergreifend umgesetzt wird. Diese Anforderung ist nicht neu, aber es zeigt sich, dass der integrierte und ganzheitliche Entwicklungsansatz in der kommunalen Realität vielerorts noch umgesetzt werden muss.

Von der Kooperation zur Ko-Produktion von Stadt

Damit dies gelingt, braucht es sowohl neue Netzwerke als auch neue Formen der Zusammenarbeit. Es geht – so führt es auch Timo Munzinger vom Deutschen Städtetag aus – nicht mehr nur um die Gestaltung von Kooperationen, sondern um die Ko-Produktion von Stadt. Ein wichtiger Faktor ist hierbei die Gestaltung des Zusammenspiels zwischen Immobilieneigentümer:innen und der öffentlichen Hand unter Einbezug neuer Akteursgruppen.

Regionale Strategien entwickeln

Vor allem im Ruhrgebiet erweist sich zudem die Entwicklung einer regionalen Strategie unter dem Dach der **Kreativ.Quartiere Ruhr** zur Unterstützung von Kreativquartieren und zur Verbindung zwischen Quartier, Kommune und Wirtschaftsförderung als sinnvoll und erforderlich. Diese Strategie basiert wesentlich auf einer intensiven Netzwerkarbeit zur Gestaltung von Kooperationen.

Projekte gemeinschaftlich entwickeln und umsetzen

Nicht nur die strategische Ebene, sondern auch und gerade der Prozess zur Entwicklung einzelner Projekte muss hierbei kooperativ gedacht und stets beteiligungsorientiert mit Stadtmacher:innen, Kreativen, Unternehmer:innen etc. durchgeführt werden. Das Beispiel **Büchel** in Aachen zeigt, dass es für den Erfolg eines Projektes wichtig ist, schon die Planung gemeinsam mit vielen zu entwickeln und so die Grundlage dafür zu schaffen, dass die Projekte von möglichst vielen Akteuren getragen werden. So wurde in der Nachbarschaft des umzunutzenden großen innerstädtischen Parkhauses mit der angrenzenden, durch Prostitution geprägten Straße, früh ein Raum für Gründer:innen, Kreative und Kulturschaffende etabliert, aus dem heraus Nutzungsideen mitgeneriert werden.



Verantwortung an Aktive übertragen

Cordula Fay von der HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft Berlin und Katrin Baba-Kleinhans von der degewo weisen darauf hin, dass zur tragfähigen Gestaltung von Entwicklungsprozessen Einzelpioniere allein nicht ausreichen, sondern dass es von Beginn an eine „kritische Masse“ Aktiver bedarf. Für eine Kooperation und ein ko-produktives Zusammenwirken mit etablierten Organisationen braucht es auch den Aufbau geeigneter und handlungsfähiger Strukturen, die sich für eine erfolgreiche Kooperation auf Augenhöhe „professionalisieren“. Hierbei müssen sowohl Kommunen als auch Investoren den aktiven Akteuren Handlungsspielräume ermöglichen und Verantwortung für einzelne Projekte übertragen.

Rolle von Intermediären etablieren

Mit Blick auf die Erfahrung aus zahlreichen Entwicklungsprozessen zeigt sich, dass es immer auch zentrale Personen und Rollen gibt, die für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlich sind: Es braucht die Rolle von Vermittelnden, die als Intermediäre an Kultur, Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung „andocken“. Daniel Förste vom ZIA beschreibt diese Rolle als „Kümmernde“, die in ihrer Aufgabengestaltung auch Ansätze aus dem Quartiersmanagement nutzt, um das Zusammenwirken zu befördern.

Die Rolle des „Kümmernden“ kann – so zeigen die Beispiele aus der Vernetzungsinitiative – je nach Kontext und Rahmenbedingungen von unterschiedlichen Akteuren bzw. Instanzen eingenommen werden. So kann die Stadtentwicklung als Vermittlerin zwischen Verwaltung und Kreativen fungieren, ebenso können Sanierungsträger als Moderator und Abwickler sowie als Gestalter und Steuerer wirken. In Bezug auf die Kreativwirtschaft nimmt auch die Wirtschaftsförderung diese Rolle ein.

Impulse der kulturellen und kreativen Szene nutzen, Experimente ermöglichen

Eine besondere Chance entsteht dann, wenn die kulturelle und kreative Szene aktiv in Entwicklungsprozesse eingebunden wird. In der Zusammenarbeit zwischen Akteur:innen aus der Stadtentwicklung und Künstler:innen können Ideen von Kreativschaffenden und Künstler:innen als Impulse genutzt werden. Neue Ideen und Ansätze können entstehen, wenn Raumlabor und Testsituationen als Experimente zugelassen werden und wenn Raum zum Experimentieren und Ausprobieren geschaffen wird. Der Musiker und Kulturtheoretiker Christopher Dell regt an, neue Formate jenseits klassischer Beteiligungsformate zu überlegen und Formen der Improvisation zuzulassen. So konnten in Göttingen Soziokultur und Theater im Rahmen von Stadtplanungsverfahren Beteiligte zusammenbringen und auch über die Planungsphase die Belebung und Bespielung von Räumen mittragen. Dies wurde erfolgreich zur Visualisierung der Möglichkeiten für die Umgestaltung des Marktplatzes spielerisch realisiert.

Die Beispiele **Mannheim** und **Offenbach** zeigen, dass die Integration der kreativen Szene in die Stadtentwicklung sinnvoll gestaltet werden kann – so in Mannheim durch

einen übergeordneten externen Partner oder in Offenbach durch interne Mitarbeiter:innen als Koordinator:innen.

IV. Ansätze für ein Transformationsmanagement

Eigendynamische Entwicklungsprozesse initiieren, begleiten, gestalten und befördern

„Prozesse initiieren, deren Ausgang man noch nicht kennt ...“ – die Leitlinie von Karl Ganser bei der Steuerung des wirtschaftlichen Wandels im Ruhrgebiet via Bauausstellung kann auch als Orientierung beim Aufsetzen und Fortschreiben des Transformationsprozesses für die Innenstadtstrategien dienen – einer Aufgabe, für die es (noch) keine Blaupause gibt.

Die Vernetzungsinitiative „Gemeinsam für das Quartier“ steht für die Bündelung der gestaltenden Kräfte in diesem Prozess und insbesondere für die Integration von kulturellen, kreativwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Potenzialen bei der Entwicklung von Impuls- und Schlüsselprojekten sowie bei der Entwicklung, Steuerung, Moderation und beim „Erlebbarmachen“ des Prozesses. Das Leitbild einer „performativen Transformation“ erscheint hier als noch relativ neuer Ansatz besonders vielversprechend und zukunftsgerichtet – ebenso das zunehmende Interesse kultureller und kreativwirtschaftlicher Akteure, Instanzen und Einrichtungen an einer substantiellen Mitgestaltung der Transformation im Sinne einer kulturellen Stadtentwicklung.

Die Vernetzungsinitiative hat im September 2021 unter dem plakativen Motto „Kreative Allianzen – Urbane Strategien – Gemeinwesenorientierte Schlüsselprojekte“ im Ergebnis eines intensiven Dialoges mit den Netzwerkpartner:innen zehn Erfolgsfaktoren für die Transformation von Zentren herausgegeben. Wie sich zumindest erste Ansätze im konkreten stadtentwicklungspolitischen Alltag umsetzen lassen – in welcher organisatorischen Konstellation, in welchen Kooperationen und Arbeitsteilungen – und wie sich Ko-Kreation und Ko-Produktion in den anstehenden Impuls- und Schlüsselprojekten tatsächlich realisieren lassen und mit welchem Mehrwert, ist Gegenstand einer zentralen Werkstatt mit der Stadt Offenbach. Denn die Offenbacher Wirtschaftsförderung in Verbindung mit der Stadtentwicklung nimmt beim Aufsetzen und Entwickeln von Transformationsstrategien nach wie vor eine Vorreiterrolle im Bundesgebiet ein. Eine weitere Werkstatt in Regensburg sowie Partnerveranstaltungen in Göttingen, voraussichtlich München, Bernburg und Helmstedt reflektieren Teilaspekte und Bausteine eines innerstädtischen Transformationsmanagements.



V. Offene Fragen für die weiterführenden Praxiswerkstätten

Vor dem Hintergrund der Fachdiskurse zum Bundesprogramm Innenstadtstrategien sowie zu den ergänzenden und flankierenden Länderprogrammen fand dazu auch in der Vernetzungsinitiative 2021 ein forcierter Austausch statt, um die Potenziale ko-kreativer und ko-produktiver Handlungsansätze für diesen Handlungsraum auszuloten. Damit rückten die Innenstadtstrategien gegenüber der Wohnquartiersentwicklung sowie gegenüber den Kleinstadtstrategien und ruralen Strategien vorübergehend in den Mittelpunkt der Netzwerkarbeit. Es zeigte sich aber bald, dass diese Fokussierung auch im Hinblick auf die Entwicklung von vernetzten Handlungsansätzen in den beiden anderen Handlungsräumen hilfreich sein sollte; der Diskurs eröffnete viele neue Blickwinkel.

Im Ergebnis der Auseinandersetzung mit Perspektiven für Innenstadtstrategien hat die Vernetzungsinitiative im September 2021 Erfolgsfaktoren zur Inangriffnahme vernetzter Handlungsansätze herausgegeben. Daran anknüpfend werden in Auswertung der Ergebnisse und Erkenntnisse des weiteren Austausches in der Vernetzungsinitiative (vgl. vorangegangene Ausführungen) nun folgende Themen und Handlungsansätze mit besonderem Innovationspotenzial festgehalten, die im Rahmen des Werkstattprogramms weiter vorangebracht und fundiert werden sollen:

- Innenstadtstrategien als ko-produktives und ko-kreatives Transformationsmanagement gestalten und mit gemeinsamen Impulsprojekten einleiten
- Mit kreativen Orten und kreativen Netzwerken Impulse für die Transformation der Innenstädte geben
- Mit der Transformation großer Handelsimmobilien zu Mixed-Use-Immobilien Schlüsselprojekte für Innenstadtstrategien schaffen
- Auf dem Wege performativer Transformation Perspektiven für Innenstädte sowie Perspektiven einer kulturellen Stadtentwicklung erlebbar und zum Thema in der Stadtgesellschaft machen

WOHNQUARTIERSENTWICKLUNG

Wohnquartiersentwicklung mit Kultur- und Kreativschaffenden und Stadtmacher:innen

I. Herausforderungen und strategische Überlegungen

Durch Kooperation und kreative Ko-Produktion langfristig attraktive, lebenswerte und sozial stabile Nachbarschaften fördern

Auch für die Suche nach neuen Ansätzen für die Stabilisierung und Weiterentwicklung von Wohnquartieren bieten die Ko-Kreation und Ko-Produktion mit kreativen Stadtmacher:innen zusätzliche Potenziale. Die Initiative hat die Erfahrung gemacht, dass bestimmte Herausforderungen in der Wohnquartiersentwicklung durch eine kooperative Herangehensweise besonders gut adressiert werden und neue, aktivierende Wege eingeschlagen werden können. Manche Wohnquartiere sind – ebenfalls verstärkt durch die Corona-Pandemie – in sozioökonomisch fragilen Zuständen, geprägt u.a. von Ausgrenzung und prekären Lebensverhältnissen, Konflikten, Kriminalität und Vernachlässigung. In der Vergangenheit stabilisierte Quartiere stehen mit dem erheblichen Generationen- und Bewohner:innenwechsel durch Zuzug neuer Bevölkerungsgruppen einer enormen Transformation gegenüber. Mit dem notwendigen Wohnungsneubau stellt auch die nicht immer konfliktfreie Nachverdichtung bestehende Wohnquartiere vor Herausforderungen. Eine Zusammenarbeit nicht nur mit etablierten Akteuren der Stadtentwicklung und Wohnungswirtschaft, sondern auch mit Kultur- und Kreativschaffenden kann dazu beitragen, für die spezifischen Problemstellungen einzelner Quartiere geeignete Transformationsstrategien auf den Weg zu bringen, um die Wohnquartiere zu stabilisieren, positiv zu verändern, zu „befrieden“, Vandalismus zu mindern, sozial benachteiligten Bewohner:innen einen Zugang zu Bildung und (kultureller) Teilhabe zu ermöglichen und den Zusammenhalt im Quartier insgesamt zu stärken sowie positive Zukunftsperspektiven aufzuzeigen und anzugehen.

Durch Place Making und Interventionen neue positive Wahrnehmung, Reflektion und Identifikation mit Orten und dem Quartier schaffen

Aus Sicht der Eigentümer:innen fördert eine gemeinsame kulturell-kreative und aktivierende Quartiersentwicklung nicht nur die soziale Stabilisierung, sondern durch die positive Veränderung auch den Werterhalt eines Quartiers, ohne durch Gentrifizierung Mieter:innen aus ihren Wohnungen zu verdrängen. Durch künstlerische Inszenierungen von Kultur- und Kreativschaffenden, wie Theater oder Kunstwerke in öffentlichen Räumen von Wohnquartieren, können Orte an Identität für die Bewohner:innen gewinnen. Es findet ein sogenanntes Place-Making statt, also das Gestalten von Orten zu Räumen, zu denen die Menschen vor Ort eine stärkere Beziehung und Wertschätzung aufbauen.

Außerdem können diese Aktivitäten von Künstler:innen und Kulturschaffenden horizont-erweiternd wirken und eine kritische Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Prozes-sen erzeugen. Die kulturell-künstlerische Auseinandersetzung und Reflexion bietet hier-bei eine positive Reibung für die Weiterentwicklung einer Quartiersidentität und -zukunft, die jedoch auch sensibl und nicht zu verstörend für die jeweiligen Bewohner:innen sein sollte, um nicht auf komplette Ablehnung zu stoßen.

Positive Impulse für Wohnquartiere durch Stadtmacher:innen zulassen

Da die Anliegen unabhängiger Initiativen in der Regel ihre Akteur:innen selbst betreffen, ist ihre Motivation intrinsisch und die Prozesse können schneller in Gang kommen und Engagement erzeugen als bei kommunalen Initiativen oder großen Organisationen. Des-halb ist es wichtig, dieses positive Engagement zuzulassen, zu befördern, die Arbeit (auch finanziell) zu honorieren und in dauerhafte, strukturierte Prozesse zu überführen. Dabei gilt es aber die Menschen und ihre Bedürfnisse vor Ort in den Blick zu nehmen und keine von außen aufgesetzten, nicht zum Quartier passenden Aktivitäten zu imple-mentieren. Die künstlerischen und kulturellen Projekte sollten immer im Kontext zum Quartier stehen und nicht losgelöst von ihm. Denn die Gefahr, dass z.B. Künstler:innen in „Residencies“ nicht in Kontakt mit den Menschen im Quartier kommen, besteht.

Wichtig ist außerdem bei der Zusammenarbeit mit Kultur- und Kreativschaffenden nicht nur die Praktik an sich, sondern auch ihr modellhafter Charakter, der eine Übertragbar-keit möglich macht.

Unterschiedliche Denklogiken der Akteure zusammenführen

Gleichzeitig ist aufgrund der sehr verschiedenen Motivationen, Perspektiven, Denklogi-ken, Interessen und Zielvorstellungen zwischen Kulturschaffenden und Kreativen und den etablierten Organisationen die Gestaltung einer konstruktiven Zusammenarbeit für die Wohnquartiersentwicklung ambitioniert. Künstler:innen und Kulturschaffende sind vor allem dadurch motiviert, Orte für die individuelle Entfaltung zu finden, Sichtbarkeit zu er-langen sowie eine auf den einzelnen bezogene künstlerische Reflektionen und Ause-inandersetzungen zu generieren. Dadurch wollen sie einen relevanten Beitrag für die ge-sellschaftliche und kulturelle Entwicklung leisten, ohne jedoch einen klar definierte Zweck- oder Nutzenorientierung zu verfolgen. Dagegen orientieren sich Wohnungsun-ternehmen an den positiven Impulsen für das gesamte Wohnquartier und für möglichst alle Bewohner:innen und monitoren quantifizierbare Ziele. Diese kollektive Zweckbezo-genheit der Wohnungswirtschaft, aber auch von Quartiersmanagement, gilt es mit der individuell-künstlerischen Unabhängigkeit zusammenzubringen.

Gegenseitige Akzeptanz, Verständnis, Wertschätzung und Honorierung für alle Akteur:innen zeigen

Um diese Schwierigkeit zu überwinden, muss es Bedingungen in der Zusammenarbeit geben. Die Ziele und Interessen müssen auf allen Seiten definiert und sensibel kommuniziert werden. Dafür müssen sich alle Partner:innen akzeptieren und die gegenseitigen Sprachen und Logiken verstehen. Konkret heißt das dann zum Beispiel, dass es bei einer günstigen Vermietung von Räumlichkeiten an Kulturschaffende eine Balance zwischen „Subventionierung“ der künstlerischen Aktivitäten und dem Mehrwert für das Quartier sowie den Erträgen aus der Vermietung geben muss. Auf der anderen Seite sollte aber auch darauf geachtet werden, dass Kultur- und Kreativschaffende für ihre kulturell-künstlerische Leistung finanziell honoriert und nicht als sich engagierende Impulsgebende „ausgenutzt“ werden.

Klare Absprachen, Transparenz und Verlässlichkeit bei kulturell-kreativen Zwischennutzungen im Übergang zu dauerhaften Nachnutzungen

Ebenso sollte die Kreativ- und Kulturszene nicht nur temporäre Impulse durch kreative Zwischennutzungen auf beispielsweise brachliegenden Flächen geben dürfen und dann diese wieder verlassen müssen, weil es nach einer Entwicklung lukrativere Nutzungen gibt. Sollte dies geplant sein, muss die Zielsetzung allen Akteuren von Anfang an auf Augenhöhe vermittelt werden und für die angestoßenen Aktivitäten dauerhafter Raum (ggf. an anderer Stelle) ermöglicht werden.

Strukturen und Prozesse für eine gelungene Kooperation aufbauen und verstetigen

Durch bestimmte Strukturen und Prozesse kann diese Zusammenarbeit erleichtert werden. So können gesonderte Einheiten, wie eine eigene Stiftung für Kultur- und Kreativarbeit in Verbindung mit wohnungswirtschaftlichem Quartiersmanagement zielführend sein. Diese wirkt als Intermediär und kann zwischen den Kultur- und Kreativschaffenden, dem Wohnungsunternehmen, weiteren Institutionen und dem Quartier vermitteln. Außerdem kann sie die Kultur- und Kreativschaffenden bei administrativen Fragen und Strukturierungen unterstützen und die Aktivitäten in klare Prozesse lenken – mit Transparenz und Verlässlichkeit für beide Seiten. Quartiersmanagement und eine Stiftung für Kultur- und Bildungsarbeit, wie z.B. die **Stiftung Berliner Leben der Gewobag** können sich in konkreten Handlungsfeldern gut ergänzen. Während das Quartiersmanagement das Angebot für alle gesellschaftlichen Gruppen in sehr unterschiedlichen Handlungsbereichen im Viertel fördert, kann es durch eine Stiftung gelingen, spezifische, externe Projekte zu initiieren durchzuführen, weiteres (auch finanzielles) Engagement von Dritten einzubinden und so Verantwortung für das Quartier zu übernehmen. Wichtig ist das konstruktive Zusammenwirken von kulturell-kreativen Stiftungen, Bestands- und Quartiersmanagement des Wohnungsunternehmens sowie mit dem kommunalen Quartiersmanagement,

wozu es Schnittstellenprobleme zu lösen gilt. In bestimmten Konstellationen kann es aber auch sinnvoll sein, gesonderte, von den Wohnungsunternehmen unabhängige Organisationen als noch neutralere, vermittelnde und „übersetzende“ Stellen einzubeziehen.

II. Orte

Durch Creative Places und Mikroquartiere Impulse geben

Die verschiedenen Netzwerkpartner der Initiative zeigen durch ihre Projekte, dass sich der Wandel hin zu einer aktivierenden, kooperativen, gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung bereits vollzieht. In manchen Fällen sind diese Projekte von Kultur- und Kreativschaffenden und Stadtmacher:innen sowie Stiftungen auch der Ausgangspunkt für ein weitergehendes Transformationsmanagement durch die Wohnungswirtschaft und die kommunale Verwaltung.

Impulsorte durch unterschiedliche Akteur:innen schaffen

Der **BOB Campus** in Wuppertal ist ein anschauliches Beispiel, um zu zeigen, wie wichtig ein passender, mit dem Quartier abgestimmter Nutzungsmix ist. An einem ehemaligen Textilfabrikstandort wurde u.a. mit der Urbanen Nachbarschaft BOB, der Montag Stiftung Urbane Räume, der Stadt Wuppertal, dem Jobcenter Wuppertal und der Gesellschaft für berufliche Aus- und Weiterbildung gemeinsam ein Mikroquartier entwickelt. Das Gebiet wurde saniert und zu einem multifunktionalen Quartier mit Räumen für Gewerbe, Coworking Kita, Sprachförderung, Kunst-, Technik- und Textilwerkstätten umgenutzt. Dabei wurden der gesamte Entwicklungsprozess und die Nutzungen kooperativ unter Einbezug der Bürger:innen, Initiativen, Träger, Schulen und der Stadt auf die Bedarfe des Stadtteils abgestimmt. Im BOB Campus wurde auch die Frage nach passenden Betreiber:innen relevant. So wurde für einen Coworking Raum gemeinsam mit der German Coworking Federation die möglichen Betreibermodelle in Workshops gemeinsam entwickelt.

Bottom-Up Initiativen professionalisieren, um zukunftsfähig zu sein

Insgesamt wurde klar, dass sich diese losen Initiativen aus Künstler:innen, Kulturschaffenden, Kreativen und engagierten Bürger:innen ab einem gewissen Zeitpunkt professionalisieren und strukturieren müssen, um langfristig tragfähig zu sein, auch um als Betreiber:in zu fungieren. Allein mit individuellen Personen ist auch die Zusammenarbeit mit Wohnungswirtschaft und Kommune schwierig. Dafür ist die **Berliner Wiesenburg** in Wedding ein gutes Beispiel. Die degewo erarbeitet hier gemeinsam mit einem Verein, der die an der Gestaltung interessierten und mitwirkenden Künstler:innen vertritt, die Umgestaltung und künstlerisch-kreative Nachnutzung des ehemaligen

Obdachlosenheims. Für den Prozess einer konstruktiven Zusammenarbeit auf Augenhöhe war es unverzichtbar, dass sich die Künstler:innen und lokalen Bewohner:innen in einem Verein strukturiert haben, und ein externes Mediationsbüro ihnen bei der Professionalisierung und Vermittlung zur etablierten Organisation der Berliner Wohnungsbau-Gesellschaft geholfen hat.

Räume für die Nachbarschaft zur Verfügung stellen

Bei dem Wohnbauprojekt **WagnisART** in München ist die Impulsgeberin die Wohnungsgenossenschaft wagnis. Auf einem ehemaligen Kasernengelände entstanden 140 Wohnungen, zehn Prozent kreativwirtschaftliche Flächen und zehn Prozent gemeinschaftlichen Flächen, wie Musikübungsräume oder Hobbywerkstätten. Die Wohnungsgenossenschaft setzt sich auch für das umliegende Quartier ein und stellt Bereiche wie Praxisräume, Ateliers, Gastronomie oder eine Bürogemeinschaft zur Verfügung. Diese Öffnung anderen Akteuren gegenüber erhöht mitunter die Tragfähigkeit des Projektes.

Gemeinwohlorientierte Angebote mitdenken

Auch Projektentwickler:innen können Impulsgeber:innen für ein Wohnquartier sein, wie im **Lichtenrader Revier** in Berlin deutlich wird. Auf dem Gelände einer ehemaligen Mälzerei entwickelte das UTB Projektmanagement ein multifunktionelles Mikroquartier mit einer Mischung aus Wohngebäuden für verschiedene Wohnformen. Außerdem gibt es Raum für verschiedene soziale Angebote, wie Gemeinschafts- und Veranstaltungsräume, Werkstätten, einem Schwimmbad und Sporteinrichtungen, einer Kita, einer Kiezküche, Gastronomie und einer Pension, einem Super- und Biomarkt, einer Bibliothek, einer Volkshochschule und einer Musikschule. Hierfür war nicht nur das Zusammenwirken mit dem Bezirk, sondern auch mit vielfältigen weiteren lokalen Initiativen entscheidend.

III. Formate

Performative Formate auch in der Wohnquartiersentwicklung fördern

Mögliche Ansätze das Quartier von morgen nicht nur zu diskutieren, sondern es zu zeigen und erlebbar zu machen, ist das Ziel der „performativen Stadtentwicklung“: Durch die Bespielung mit interventionistischer Kunst, Theater, Musik und Kreativwirtschaft werden brachliegende Freiflächen und leerstehende Immobilien zur Bühne einer denkbaren Zukunft, verschiedene Szenarien, das Zusammenleben werden zum Beispiel durch Theaterinszenierungen aufgezeigt. Dies lässt sich als aktivierende Formate für langfristige Transformationsstrategien einsetzen.



Performative Formate und künstlerische Impulse in den Kontext des Quartiers einbetten

Mit diesem Thema beschäftigte sich die Vernetzungsinitiative insbesondere in der Perspektiven- und Praxiswerkstatt in Mannheim. Als Praxisbeispiel der Werkstatt diente die **Mannheimer Multihalle**, die 1975 für die damalige Bundesgartenschau vom renommierten Architekten Frei Otto erbaut wurde und seit einigen Jahren leer steht. Ziel der Werkstatt war es herauszufinden, wie die Transformation der Multihalle unter Einbezug der lokalen Akteure und im Kontext der umliegenden sozial benachteiligten Wohnquartiere der Herzogenried-Siedlung und des Neckarstadt-West mit der Inspiration dieser Formate gelingen kann. Dafür wurden verschiedene künstlerisch-performative Impulse erprobt, wie z.B. durch das Kollektiv „Das_Explorativ“ mit einer künstlerischen „Erhebungsmethode“, wie Anwohner:innen ihre Umgebung bewusster wahrnehmen und Gegebenheiten hinterfragen. Für die Multihalle Mannheim wurde im Ergebnis unter anderem vorgeschlagen sie vor ihrer geplanten Bespielung ab 2024 als Ort für ein interdisziplinäres „Artist in Residence“-Programm zu nutzen, wodurch Künstler:innen mit performativen Formaten experimentieren und den Raum sowie dessen Perspektiven für die Anwohner:innen erlebbar machen könnten.

IV. Ansätze für ein Transformationsmanagement

Transformationsmanagement im Quartier mit Künstler:innen, bestehenden Quartiersorganisationen und Bewohner:innen mit dauerhaften, aktivierenden Aktivitäten initiieren

Auch in Zukunft will die Vernetzungsinitiative die Transformation der Wohnquartiere hin zu einer aktivierenden, kooperativen und gemeinwesenorientierten Entwicklung unterstützen. Als Praxisbeispiel in der Wohnquartiersentwicklung begleitet die Initiative die **Großwohnsiedlung Märkisches Viertel** in Berlin-Reinickendorf, die in den nächsten Jahren einem erheblichen Wandel der Bewohnerstrukturen gegenübersteht. Die Praxiswerkstatt soll durch den Input von Kreativen und kulturellen Stadtmacher:innen geeignete Wege für ein künstlerisch-kreatives Transformationsmanagement entwickeln, mit dem für das Viertel neue Schlüsselaktivitäten durch die dort ansässigen soziokulturellen und künstlerischen Organisationen im Zusammenwirken mit externen Kulturschaffenden entstehen, die auf Dauer und nicht als einmalige Strohfeuer angelegt sind. Dadurch soll zum einen das Engagement in dem Quartier angeregt werden. Zum anderen sollen durch die künstlerischen Impulse kritische Fragen des Zusammenlebens und der Zukunft aufgeworfen und dadurch gemeinsame Lösungen debattiert und auch erprobt werden.



V. Offene Fragen für die weiterführenden Praxiswerkstätten

- Wie lässt sich eine Transformationsstrategie als Zukunftsvision für ein Wohnquartier mit kulturell-kreativen Schlüsselvorhaben entwickeln und als dauerhafter Prozess umsetzen?
- Wie kann ein gelingendes Transformationsmanagement für Wohnquartiersentwicklungen gestaltet werden? Welche gelingenden Managementstrukturen und Prozesse braucht es dafür in Wohnquartieren? Wer hat welche Rolle?
- Welche soziokulturellen, künstlerischen und weiteren Einrichtungen und Orte können für die kreativ-künstlerische Arbeit einbezogen und aktiviert werden?
- Welche experimentellen, diskursiven und performativen Formate lassen sich zur Veranschaulichung und Reflektion der Zukunftsvision nutzen? Von „Artists in Residence“, über „Wohnopoly“ als Zukunftswohnung, musikalischen Interventionen, Mitmachtheaterspaziergängen, philosophischen und gesellschaftspolitischen Debattenveranstaltungen etc.?

LÄNDLICHER RAUM / KLEINSTÄDTE

Anknüpfungspunkte für aktivierende Strategien bei der Entwicklung ländlicher Räume und kleiner Städte

I. Herausforderungen und strategische Überlegungen: Junge Menschen zurück aufs Land oder in die Kleinstadt holen

Die Kernzielgruppen in den Blick nehmen: Haltestrategien, Rückholstrategien, Kreativimport

In kleinen Städten und in der „Provinz“ gehören sie zu den Hoffnungsträgern der zukünftigen Entwicklung. Gemeint sind die jungen Generationen (Generation Y und Z) und der kreative berufliche Nachwuchs, der sich einst aufmachte, die ländliche oder kleinstädtische Heimat zum Studieren, zum Austoben und zum Erfahrungen sammeln in der weiten Welt zu verlassen. Weiterhin rücken in den Blick: ambitionierte Zuziehende, denen Schwarmstädte zu teuer, zu eng, zu anstrengend geworden sind und die deshalb ihre Entfaltungsräume nun in der Provinz suchen – dabei aber gerne ein Stück urbanen Lifestyle, urbane Kultur und urbane Communities mitnehmen möchten.

Beim Eröffnen von Entfaltungsräumen für „rurale Urbanität“ sind einige der Mitwirkenden in der Vernetzungsinitiative bereits recht erfolgreich und finden nun im Netzwerk die nötigen Entwicklungspartner:innen. Wir sehen deshalb in der Kultivierung von Haltestrategien, Rückholstrategien und Kreativimport für kleine Städte und ländliche Räume ein besonderes Innovationspotenzial, das in den avisierten Praxiswerkstätten nun herausgearbeitet werden soll.

Mit Schlüsselprojekten Zeichen setzen ... und erlebbar machen, was Ko-Kreation leisten kann!

In kleinen Städten und ländlichen Räumen ist dank kurzer Wege, direkter Kommunikation, Empathie und kollektiv erlebten Herausforderungen der Weg zum gemeinsamen Handeln oft leichter als in den komplexen Gemengelagen großer Städte. Diesen Standortvorteil gilt es auszuspielen, zu kultivieren und erlebbar zu machen: beim Feuerwehrtreffen, beim Treckerkino, bei der Einweihung von „Creative Places“, Dritten Orten oder beim ersten Spatenstich auf dem Weg zu Mikroquartieren im Bestand. Gebaute Beispiele und erlebbare kulturelle Räume und Veranstaltungen sind die besten Werbeträger für die Potenziale der Provinz. Die strategische Aufgabe der Vernetzungsinitiative liegt darin, diese Perspektiven am konkreten Beispiel zu verdeutlichen, um die Grundgedanken in die Breite zu tragen – und das ggf. auch für große Städte – z.B. im Sinne „des Dorfes in der Stadt“.



Lust aufs Land machen – die Schlüsselprojekte durch Kreativtourismus flankieren

Landabenteuer, Probewohnen, Glamping, Workation ... die Angebote und Anbieter:innen angesagter Formate für Stadtfinder:innen und Landsucher:innen, gestresste Entrepreneure und urbane Nomaden werden immer vielfältiger. Im Sinne einer eigendynamischen Landkultur gilt es, vor allem solche Angebote herauszuarbeiten und voranzubringen, die authentische Interaktionen befördern und nachhaltige Wirkungen entfalten können. Worum es dabei gehen kann und wie, zeigen z.B. die Initiativen der **Stadtfinder** in der Region Braunschweig oder die kluge Initiative **Probewohnen** in Görlitz. Die Vernetzungsinitiative kann hier vermittelnd wirken, einen Überblick herstellen und aufzeigen, mit welchen Angeboten und Initiativen ein nachhaltiger Kreativtourismus Nachfrage und Engagement generieren kann für die Kultivierung ruraler Urbanität.

II. Orte

Impulsorte schaffen – top down & bottom-up

Creative Places & Communities, Dritte Orte, Dorfscheunen, Landwerkstätten und Dorfbüros – das Spektrum solcher Impulsorte erweitert sich zunehmend. Sie entstehen aus dem Engagement zivilgesellschaftlicher Initiativen heraus, werden über spezielle Länderprogramme gefördert oder gehen zurück auf die Arbeit von Bildungseinrichtungen sowie kulturellen oder kreativwirtschaftlichen Institutionen. Auch das gute alte „Dorfgemeinschaftshaus“, das „Vereinsheim“ oder die „Dorfkneipe“ entwickeln sich weiter oder bekommen Ergänzungen, die den sich wandelnden Lebensstilen und Arbeitswelten folgen. Die neuen Impulsorte geben den entwickelnden Kulturen des Commoning, des Coworking, des Sharing, oder des Selbermachens Raum; sie reagieren auf die Renaissance von Verantwortungsgemeinschaften und den latenten Wunsch nach Selbstbestimmung und Eigenzuständigkeit in vielen Lebensbereichen. Die Bezeichnungen der neuen Impulsorte sind allerdings z.T. noch gewöhnungsbedürftig und bedürfen der Erläuterung. Hinter den neuen Wortschöpfungen steht häufig der Wunsch, dem neuen Miteinander auch sprachlich einen eigenen Ausdruck zu verleihen.

Dorf und Kleinstadt sind ideale und bevorzugte Entfaltungsfelder für solche Impulsorte. Sie gewinnen damit neue Attraktivität. Deshalb soll in den kommenden Praxiswerkstätten versucht werden, eine Typisierung von Impulsorten auf den Weg zu bringen und sie als Elemente aktivierender ruraler und kleinstädtischer Strategien in den Blick zu rücken.

Konzeptbahnhöfe entwickeln – als Community-Center für kleine Städte, als Einfallstore in die Region und als Mobilitätsdrehscheiben

Ein möglicher Ausgangspunkt für die Entwicklung von Impulsorten sind Kleinstadtbahnhöfe. Hier lassen sich attraktive Mobilitäts- und Infrastrukturangebote mit den weiteren Funktionen von Impulsorten bündeln und damit Synergien erzielen. In einer



vorlaufenden Studie zur Vernetzungsinitiative zum Zusammenspiel von Kreativwirtschaft und Stadtentwicklung wurde in einem LivingLab im Kleinstadtbahnhof Helmstedt unter dem Motto **STARTBAHN** durchgespielt und erlebbar gemacht, welche Dynamik ein solcher Impulsort erzielen kann. Neben Bahnhöfen bieten sich für die Entwicklung von Community-Centern aber auch viele andere Schlüsselimmobilien an.

Hoffungsträger Coworking – Orte und Kulturen produktiven und kollaborativen Arbeitens in der Provinz entwickeln

Das Schlagwort „Coworking“ ist mittlerweile nicht nur zum Modewort, sondern auch zum Platzhalter für vielfältige Initiativen und Angebote geworden, die neuen Formen des Arbeitens und der Kollaboration Raum geben wollen. Ländliche Räume und kleine Städte sind besonders dafür prädestiniert, die Grundgedanken des Coworking aufzugreifen und sie in die Entwicklung von Impulsorten, Konzeptbahnhöfen oder Heimatorten zu integrieren – in jeweils ganz spezifischer Form. Unter Begleitung durch Expert:innen aus dem Netzwerk **German Coworking Federation** werden diese Aspekte vorhaben- und ortsspezifisch in die bevorstehenden Praxiswerkstätten eingebracht und die Ergebnisse der entwickelten und diskutierten Lösungen anschließend dokumentiert.

Neue Heimatorte schaffen

Am Beispiel des **Netzwerk Zukunftsorte** mit seinen vielfältigen Wohn- und Arbeitsprojekten im ländlichen Raum lässt sich verfolgen, wie mit gemeinwohlorientierter Immobilienentwicklung und Mikroquartieren das Wohnen (und Arbeiten) auf dem Land, das Landleben und lebendige Gemeinwesen vorangebracht werden können. Das Netzwerk sorgt für einen nachhaltigen „Kreativimport“ aufs Land, indem es sich dafür einsetzt, den aktuellen Trend einer gefühlten Stadtfucht zu einem Gewinn für Gemeinden und Regionen zu machen, die bis vor kurzem unter Abwanderung litten oder noch immer damit kämpfen. Zu den Erfolgsfaktoren gehören die öffentlichkeitswirksame und erlebbare Umcodierung brachgefallener Immobilienbestände, das Zusammenführen von Wohnen und Arbeiten – ebenso wie von Einheimischen und Zugezogenen – sowie die Flankierung dieser Entwicklungen mit der Einrichtung von Impulsorten (s.o.) für Einheimische und Zugezogenen, auch zur Förderung eines behutsamen „Kreativtourismus“ (s.o.). Das Netzwerk reflektiert die dabei gesammelten Erfahrungen und will sie über eine digitale Wissensplattform sowie über Beratungs- und Begleitangebote an Interessierte, Selbstnutzer:innen, rurale Entrepreneure sowie Kommunen und Landkreise sowie Regionalentwickler weitergeben.

Damit folgt das Netzwerk Zukunftsorte in idealer Weise auch den Zielen der Vernetzungsinitiative. Im Rahmen einer Praxiswerkstatt vor Ort an einem der Zukunftsorte sollen deshalb die Erfolge reflektiert, Impulse zur Weiterentwicklung erarbeitet und Strategien zur Breitenwirksamkeit der verfolgten Ansätze erörtert werden.

III. Formate

Infrastruktur ist nicht alles – soziale und kulturelle Innovation befördern

Kulturelle Stadtentwicklung ist ein neu entdecktes Handlungsfeld in der aktivierenden Stadt- und Regionalentwicklung. Die Einrichtung und Verankerung dieser neuen, querschnittsorientierten Disziplin in Kommunen und Entwicklungsgesellschaften kann Impulse geben zur Entfaltung ruraler und kleinstädtischer Urbanität – als Motor einer neuen Eigendynamik in diesen Handlungsräumen. Hier gilt es, angemessene, eigenständige kulturelle Formate zu entwickeln und zu befördern, ohne dabei die Entwicklungen und Angebote in den Kreativmetropolen und Schwarmstädten lediglich zu kopieren. Die Vernetzungsinitiative forciert diesen Blickwinkel in ihren Praxiswerkstätten und macht auf Formate aufmerksam, die verdeutlichen, worum es geht.

Kooperationsprozesse gestalten / den Dialog der Generationen befördern

Die Entwicklung, Erprobung und Kultivierung geeigneter Formate für den Dialog der Generationen und Kulturen gehört zu den konstituierenden Erfolgsvoraussetzungen für gelingende Kooperationsprozesse. In kleinen Städten und ländlichen Orten kann man besonders gut studieren, welche Kraft sich entfalten kann, wenn dieser Dialog funktioniert. Geeignete Plattformen bieten Schulen und Hochschulen sowie Creative Places & Communities. Start-ups und junge Entrepreneure können als Kommunikationsexpert:innen zu konstituierenden Partner:innen des Dialoges werden. Die Verbindung von Reden und Tun sowie gemeinsame Erfolgserlebnisse gehören zu den bewährten Erfolgsgeheimnissen solcher Dialoge. In gemeinsam getragenen Impulsorten wird dieser Dialog ganz unkompliziert im Alltag verankert. In den bevorstehenden Praxiswerkstätten wird dieses Thema wie schon bisher als Querschnittsthema aufgegriffen und auf bewährte Formate und Prozesse hingewiesen.

IV. Ansätze für ein Transformationsmanagement

Rurale und kleinstädtische Urbanität entfaltet sich in Netzwerken

Wissensnetzwerke für Zukunftsorte, ÜberlandFestivals, strategische Verantwortungsgemeinschaften und lokale Entwicklungspartnerschaften machen deutlich: die neue rurale und kleinstädtische Urbanität entwickelt und entfaltet sich am besten in Netzwerken. Handlungsorientierte, reflexive Netzwerke bringen die Kleinstadt- und Dorfentwicklung in konkreten Projekten voran, geben ruralen Entrepreneuren und der Verwaltung Orientierungs- und Arbeitshilfen an die Hand, fungieren als Plattformen, um Matching, Ko-Kreation und Ko-Produktion zu gestalten. Es gilt, neben den lokalen projekt- und vorhabenbezogenen Netzwerken auch die regionalen und überregionalen Austauschplattformen zu befördern und ihre Eigendynamik zu stützen.



Dann bestehen gute Chancen, dass die Aktivierung kleiner Städte und ländlicher Regionen nach wie vor Vorreiterin und Impulsgeberin bleibt auf dem Weg der Kultivierung einer aktivierenden, kooperativen und gemeinwesenorientierten Stadt- und Regionalentwicklung.

V. Offene Fragen für die weiterführenden Praxiswerkstätten

In den Austauschformaten zur Kleinstadtentwicklung sowie zur ruralen Entwicklung zogen sich die Potenziale von Impulsorten und Heimatorten sowie die hohe Innovationskraft zivilgesellschaftlicher, kultureller und (kreativ-)wirtschaftlicher Initiativen bei der Entwicklung dieser Orte wie ein roter Faden durch die Debatten zu den Perspektiven dieser Handlungsräume. Der hohen Innovationskraft einzelner Initiativen stehen in der Wahrnehmung der Initiativen z.T. Nachholbedarfe auf kommunaler und regionaler Seite gegenüber. Dies betrifft insbesondere das Aufsetzen eines konsistenten Transformationsmanagements, das die Potenziale der Initiativen aufgreift und integriert. Einzelne Initiativen wie das Netzwerk Zukunftsorte, der Bayerische Landesverband Kultur- und Kreativwirtschaft, die German Coworking-Federation oder auch lokale Kleinstadtinitiativen wie in Bernburg oder Helmstedt haben deshalb erneut die Initiative ergriffen. Sie entwickeln Strategien für Wissenstransfer, Netzworkebildung, das Zusammenspiel von Stadtentwicklung, Gründer:innen-, Kultur- und Kreativwirtschaftsförderung oder Angebote für den Transfer erfolgreicher Aktivierungsstrategien auch in bislang nicht im Vordergrund stehende Handlungsräume.

Aus dem Kreis der Vernetzungsinitiative wurden u.a. folgende offene Fragen sowie Handlungsansätze mit besonderem Innovationspotenzial identifiziert, die im Rahmen des Werkstattprogramms vorangebracht und fundiert werden sollen:

- Erfolgreiche Ansätze und Impulse eines von Initiativen und (kreativ-)wirtschaftlichen Akteuren getriebenen Transformationsmanagements mit dem Aufbau eines konsistenten kommunalen / regionalen Transformationsmanagements verbinden
- Transformationsmanagement und Communitymanagement miteinander verbinden, mit dem konsistenten Zusammenspiel von Haltestrategien, Rückholstrategien und Kreativtourismus

- Ländliche Räume und kleine Städte durch Impulsorte (Creative Places) und neue Heimatchorte (Mikroquartiere) aktivieren
- Mit performativen Formaten und Kreativtourismus die Qualitäten und Entfaltungsräume kleiner Städte und ländlicher Regionen erlebbar machen