

Kleinstadt  
Akademie



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung



BBSR-  
Online-Publikation  
62/2024

# Innenstadt (be)leben!

## Modellvorhaben in der Pilotphase der Kleinstadtakademie

von

Dr. Elke Bojarra-Becker  
Dr. Beate Hollbach-Grömig  
Henrik Nürnberger  
Christine Melz-Dürnagel



# Innenstadt (be)leben!

Modellvorhaben in der Pilotphase der Kleinstadtakademie



Bundesministerium  
für Wohnen, Stadtentwicklung  
und Bauwesen



**ExWoSt**

Das Projekt des Forschungsprogramms „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt)“ wurde vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) durchgeführt.

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)  
Deichmanns Aue 31–37  
53179 Bonn

### Wissenschaftliche Begleitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)  
Referat RS 7 „Baukultur, Städtebaulicher Denkmalschutz“  
Lars Porsche  
lars.porsche@bbr.bund.de  
Christoph Vennemann  
christoph.vennemann@bbr.bund.de

### Begleitung im Bundesministerium

Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauen  
Referat SW I 5 – Grün und Baukultur in der Stadtentwicklung  
Prof. Dr. Hagen Eyink  
Dr. Lara Steup

### Autorinnen und Autoren

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH  
Dr. Elke Bojarra-Becker  
bojarra@difu.de  
Dr. Beate Hollbach-Grömig  
hollbach-groemig@difu.de

aconium GmbH, Berlin  
Henrik Nürnberger  
h.nuernberger@aconium.eu  
Christine Melz-Dürnagel  
c.melz-duernagel@aconium.eu

### Lektorat

aconium GmbH, Berlin  
Ole Kasch  
o.kasch@aconium.eu

### Stand

März 2023

### Satz und Layout

aconium GmbH, Berlin  
Sophia Heyden | Rita Rassenhövel

### Bildnachweis

Titelbild: Foto: Chantal Fleischmann (aconium GmbH) | Gestaltung: Rita Rassenhövel (aconium GmbH)  
Elke Bojarra-Becker (Difu): Seite 16; 17; 18; 20; 24; 25; 27; 28; 30; 31; 33 | aconium GmbH: 20; 30; 33.

### Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten.

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

### Zitierweise

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.), 2024:  
Innenstadt (be)leben! Modellvorhaben in der Pilotphase der Kleinstadtakademie. BBSR-Online-Publikation 62/2024, Bonn.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>5</b>
<b>Abstract</b>	<b>6</b>
<b>„Innenstadt (be)leben!“ in der Pilotphase der Kleinstadtakademie</b>	<b>7</b>
Hintergrund: Die Pilotphase der Kleinstadtakademie	7
Gegenstand und Ziel des Modellvorhabens „Innenstadt (be)leben!“	8
Der Projektverbund	8
Projektstruktur und Meilensteine	11
<b>Interkollegiale Beratung: Vom Perspektivwechsel lernen</b>	<b>13</b>
Die kollegiale Beratung	13
Transferwerkstätten in den Kleinstädten	14
Zwischenfazit: Erkenntnisse aus dem interkollegialen Austausch	19
<b>Lokale Fachwerkstätten und Impulse für die Innenbelebung</b>	<b>21</b>
Im World-Café neue Ideen für den Marktplatz entwickeln (Münnerstadt)	22
Stadtspaziergänge und Austausch mit der Stadtgesellschaft (Demmin)	24
Mitdenken, mitreden, „mit(te)machen“! – Zukunftsspaziergänge (Bönen)	26
EASW: Perspektiven auf und für die Innenstadt zusammenbringen (Zwönitz)	29
<b>Erkenntnisse aus der gemeinsamen Arbeit – füreinander und für andere</b>	<b>31</b>
Ergebnisse für die Forschungsfragen	31
Was können (die teilnehmenden) Kommunen aus der Pilotphase mitnehmen?	33
<b>Empfehlungen für die Kleinstadtakademie</b>	<b>35</b>
Herausforderungen: Warum es eine Kleinstadtakademie braucht	35
Erwartungen: Was soll eine Kleinstadtakademie können?	35
Grenzen: Kleinstadtakademie setzt Akzente, sie setzt nicht um	36
Formate: Mögliche Wege der Wissensvermittlung	36
Zielgruppe: Angebote für unterschiedliche Themen und Akteursgruppen	36
Zukunftsperspektive: Das Rad muss nicht neu erfunden werden	37
<b>Ausblick</b>	<b>38</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>39</b>

---

## Zusammenfassung

Von Januar 2021 bis April 2023 arbeiteten die vier Kleinstädte Zwönitz (Sachsen), Bönen (Nordrhein-Westfalen), Demmin (Mecklenburg-Vorpommern) und Münnerstadt (Bayern) gemeinsam an Methoden und Lösungen zur Belebung ihrer Innenstädte. Das Vorhaben wurde inhaltlich und wissenschaftlich vom Deutschen Institut für Urbanistik (Difu) begleitet. Die Agentur aconium GmbH begleitete die projektorganisatorische Entwicklung und Umsetzung des Vorhabens.

Das Projekt stand unter dem Titel „Innenstadt (be)leben!“. Die Innenstädte der ausgewählten Kommunen sind von einem zunehmenden Leerstand im Einzelhandel und vielfältigen Attraktivitätsverlusten betroffen. Im Rahmen des Projekts sollten Ideen erarbeitet werden, mit denen sich die Innenstädte beleben lassen und zu lebenswerten Orten entwickelt werden können. Das Modellvorhaben war eines von insgesamt fünf der Pilotphase der Kleinstadtakademie des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) und des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), welches aus dem Programm „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau“ (ExWoSt) gefördert wurde. Mit dem Projekt verband der Bund ein besonderes Interesse an Erkenntnissen für die Ausgestaltung einer ab Ende 2023 möglicherweise entstehenden Kleinstadtakademie.

Aufbauend auf dem Ansatz des kollegialen Coachings wurden im Modellvorhaben zunächst Formate organisiert, in denen ein Erfahrungsaustausch zwischen den Akteuren der vier teilnehmenden Kleinstädte stattfand. Diese erste Phase bot einen geschützten Raum, in dem unter Einsatz verschiedener Methoden Probleme und denkbare Lösungen für jeweils eine der vier Kommunen diskutiert wurden. In der zweiten Phase wurden in jeder der vier Kleinstädte Formate umgesetzt, die Stakeholder und die Stadtgesellschaft in die Entwicklung ihrer Kleinstadt einbezogen. Die Kommunikation mit und zwischen der Stadtgesellschaft war in allen beteiligten Kommunen ein zentrales Element. Es hat sich gezeigt, dass es einen großen Bedarf an einer ganzheitlichen und kontinuierlichen Beteiligung gibt. Ebenso ist eine entscheidende Voraussetzung für eine resiliente, zukunftsfähige Kleinstadtentwicklung, dass die Mitarbeitenden der Verwaltung und die Politik miteinbezogen werden.

Anknüpfend an diese Diskussionen wurden Ideen für die Belebung der Innenstädte entwickelt, die in einer dritten Phase in erste Maßnahmen übersetzt und modellhaft erprobt wurden. Dazu gehört die Entwicklung von Schlüsselimmobilien zu multifunktionalen Treffpunkten oder zu Coworking Spaces für die Stadtgesellschaft. Es wurden Pop-up-Angebote wie die Einrichtung einer mobilen Bar in Leerständen geschaffen und Vereine gefördert, um innerstädtische Räume kreativ zu nutzen. Das Modellvorhaben führte zur Umsetzung verschiedener kleinteiliger und wenig aufwändiger Maßnahmen zur Stadtentwicklung in den Kommunen. Die im Rahmen der Pilotphase initiierten Formate des Dialogs werden verstetigt, etwa in Form von Arbeitskreisen und Kampagnen für die Innenstadt.

Die Projektakteure beteiligten sich darüber hinaus mit ihren Erfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen an den modellvorhabenübergreifenden Dialogformaten, Erfahrungswerkstätten und Tagungen zur Kleinstadtentwicklung.

Das Modellvorhaben zeigt, wie Methoden des Dialogs und der Moderation untereinander sowie zwischen verschiedenen Gruppen der Stadtgesellschaft in Kleinstädten gut funktionieren können, auch über die praktische Erprobung bislang relativ unbekannter oder komplexer Methoden der Beteiligung. Alle beteiligten Akteure bewerten den Ansatz des kollegialen Coachings als hilfreich für die kommunale Arbeitspraxis. Dieses Austauschformat innerhalb eines geschützten Raumes kann daher auch für andere Kleinstädte ein erfolgversprechendes Vorgehen sein – auch im Rahmen der geplanten Kleinstadtakademie.

---

## Abstract

From January 2021 to April 2023, the four small towns of Zwönitz (Saxony), Bönen (North Rhine-Westphalia), Demmin (Mecklenburg-Western Pomerania) and Münnerstadt (Bavaria) worked together on methods and solutions for revitalising their town centres. The German Institute of Urban Affairs (Difu) provided content and scientific support for the project. The agency aconium GmbH supported the organisational development and project implementation.

The project was titled "(Re)vitalising City Centres!" (Innenstadt (be)leben!). The aim was to develop ideas for the inner cities of these municipalities, which are increasingly affected by vacancies in the retail sector and various losses of attractiveness, on how to revitalise their inner cities and develop them into quality places. The model project was one of five in the pilot phase of the Small Towns Academy (Kleinstadtakademie) of the Federal Ministry for Housing, Urban Development and Building (BMWSB) and the Federal Institute for Research on Building, Urban Affairs and Spatial Development (BBSR), funded by the Experimental Housing and Urban Development (ExWoSt) programme. The German government was particularly interested in gaining knowledge for the design of a small town academy, which could be built from the end of 2023.

Building on the collegial coaching approach, the model project initially organised formats in which actors from the four participating small towns could exchange experiences. This first phase provided a safe space in which problems and possible solutions for one of the four municipalities were discussed using various methods. In the second phase, formats were implemented in each of the four small towns to involve stakeholders and urban citizens in the development of their small town. Communication within the population was a central element in all participating municipalities. It became clear that there is a great need for holistic and continuous participation. Similarly, the involvement of administrative staff and politicians is crucial for resilient and sustainable small town development.

Based on these discussions, ideas for revitalising the town centre were developed, translated into initial measures and tested as models in a third phase. These include the development of key properties into multifunctional meeting places or coworking spaces for the urban community. Pop-up offers were created in vacant spaces and associations were supported in the creative use of inner city spaces. As a result of the pilot project, several small-scale and low-cost urban development measures were implemented in the municipalities. The dialogue formats initiated in the pilot phase are being consolidated, for example in the form of working groups and campaigns for the inner city.

In addition, the project actors have contributed their experiences and scientific findings to the dialogue formats, experience workshops and conferences on small town development that have taken place throughout the model project.

The model project shows how methods of dialogue and moderation can work well within the population and different groups of urban society in small towns, also through the practical testing of yet relatively unknown or complex methods of participation. All the actors involved consider the collegial coaching approach to be helpful for municipal work. This exchange format in a protected space can therefore also be a promising approach for other small towns - also within the framework of the planned Small Town Academy (Kleinstadtakademie).

## „Innenstadt (be)leben!“ in der Pilotphase der Kleinstadtakademie

### Hintergrund: Die Pilotphase der Kleinstadtakademie

In einer Hinsicht unterscheiden sich die über 2.100 Kleinstädte in Deutschland keineswegs von größeren Städten: bei den Herausforderungen. Sie werden gleichermaßen mit sich beschleunigenden Entwicklungen und Veränderungen wie zum Beispiel dem Klimawandel und der Klimafolgenanpassung, der Demografie, der Daseinsvorsorge, der Mobilitätswende, der Migration und Integration oder dem Wandel im Konsumverhalten und dessen Auswirkungen auf die Innenstädte konfrontiert. Wesentliche Unterschiede existieren hingegen bei den Rahmenbedingungen. Kleinstädte, in denen knapp ein Drittel der Bevölkerung lebt, verfügen unter anderem über kleinere sowie personell schmalere ausgestattete Verwaltungen und oft geringere finanzielle Ressourcen. Häufig sind die Mitarbeitenden mit einem ausgeprägten „Kirchturmdenken“ oder historisch geprägten Befindlichkeiten zwischen Stadtkern und Ortsteilen konfrontiert.

Trotzdem wurden die Kleinstädte lange in der wissenschaftlichen und (finanz-)politischen Betrachtung eher vernachlässigt. Ballungsräume, Stadtquartiere, der ländliche Raum und/oder Dörfer standen und stehen schon lange im Fokus von Förderprogrammen und einer wissenschaftlichen Betrachtung. Dementsprechend findet man im Koalitionsvertrag die Aufgabe formuliert, gleichwertige Lebensverhältnisse in ländlichen und städtischen Regionen zu schaffen und die Kommunen resilient zu machen. Der Begriff „Kleinstadt“ ist darin aber nicht zu finden. Begriffe wie „Quartier“, „Stadtteil“, „Ballungsgebiet“ oder „ländlicher Raum“ in unterschiedlichen Kontexten hingegen schon. Zu den besonderen Rahmenbedingungen bei den Herausforderungen von Kleinstädten bzw. „Kleinstädtischen Gebieten“ hat sich Ende 2022 unter anderem auch der Europäische Ausschuss der Regionen der Europäischen Union in einer Stellungnahme positioniert (vgl. AdR 2022).

Diesem Defizit will das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) entgegenwirken und setzt sich mit dem Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen im Rahmen der Initiative „Kleinstädte in Deutschland“ und einer geplanten Kleinstadtakademie für eine Stärkung der praxisorientierten Forschung sowie die Unterstützung von Kleinstädten ein. Daraus entstand die Idee einer Kleinstadtakademie, für die zuletzt eine Pilotphase durchgeführt wurde. 2019 wurden Verbünde bestehend aus mindestens vier Kleinstädten gesucht, die strukturell durchaus heterogen sein sollten und sich mit den spezifischen Herausforderungen von Kleinstädten befassen wollten. Dem Verbund sollte auch eine wissenschaftliche Begleitung sowie eine Projektagentur angehören.

So bewarben sich auch die vier Kommunen Bönen, Demmin, Münnerstadt und Zwönitz mit dem Modellvorhaben „Innenstadt (be)leben!“ für diese Pilotphase der Kleinstadtakademie, um sich den vielschichtigen Herausforderungen in ihren Innenstädten in einem diskursiven Austausch zu stellen. Der Verbund dieser (vier) Städte wurde von der aconium GmbH koordiniert. Als wissenschaftlicher Partner begleitete das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) diesen Prozess.

Allen vier Kleinstädten ging es um innovative Methoden, Instrumente und Initiativen zur integrierten Innenentwicklung, auch unter Einbeziehung ihrer Bürgerinnen und Bürger. Dazu gehörte es auch, die bisher eingeschlagenen Wege in der Verwaltung und der Beteiligung der Stadtgesellschaft auf den Prüfstand zu stellen und zu reflektieren bzw. reflektieren zu lassen. Ihre Teilnahme am Modellvorhaben war mit dem zentralen Interesse verbunden, von den Erfahrungen und Ideen anderer Kommunen zu profitieren und diese Erkenntnisse auch an Dritte weiterzugeben. Dabei kannten sich die Akteure in den beteiligten Kommunen vor dem Aufruf zu der Pilotphase nicht – dies alleine stellte ein experimentelles Element in der Pilotphase der Kleinstadtakademie dar. Die Pilotphase wurde durch das Forschungsprogramm „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau“ (ExWoSt) finanziert.

## **Gegenstand und Ziel des Modellvorhabens „Innenstadt (be)leben!“**

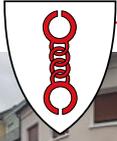
Die Ursachen für die seit Jahren zu beobachtende Transformation innerstädtischer Räume – auch der „Verödung“ – von Kleinstädten sind vielschichtig und in weiten Teilen nur eingeschränkt reversibel, da sie auch gesamtgesellschaftlichen Prozessen und Veränderungen unterliegen. Neben natürlichen demografischen Entwicklungen führen oft fortschreitende Abwanderungen und Trends der Urbanisierung auch zu einer Verlagerung der Wirtschaftskraft aus den kleineren Städten und deren Zentren in nächstgrößere Städte oder Ballungsräume. Der weiterwachsende Online-Handel stellt insbesondere kleine, stationäre Einzelhändlerinnen und Einzelhändler vor die enorme Herausforderung, gegenüber der globalen Branchenkonkurrenz bestehen zu können. Dieser Trend hat sich durch die Coronapandemie noch einmal verstärkt (vgl. Anders/Kreutz/Krüger 2020; BMI 2021; Deutschlandfunk Kultur 2021; Stiftung lebendige Stadt 2021). Damit gehen Leerstände und eine geringere Vielfalt im Angebot örtlicher Leistungen einher, welche nicht nur zu einer sinkenden Nahversorgungsqualität führen, sondern auch zu einem grundlegenden Bedeutungsverlust kleinstädtischer Zentren als kultureller und sozialer Begegnungsraum. Dies wirkt sich auch auf die wahrgenommene Qualität des öffentlichen Raums aus. Abnehmende finanzielle Spielräume bei gleichzeitig steigenden kommunalen Aufgaben verstärken die Herausforderungen für die Kleinstadtentwicklung.

Die beschriebenen Entwicklungen finden mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Ausprägungen auch in den Kleinstädten Bönen, Demmin, Münnerstadt und Zwönitz statt, die gemeinsam im Modellvorhaben „Innenstadt (be)leben“ im Rahmen der Pilotphase der Kleinstadtakademie nach Lösungen suchten. Aufmerksamkeit, Austausch mit anderen, Reflexion, Zeit, Geld und Mut für Experimente: All das, was für Innovationen und neue Ideen erforderlich ist, geht häufig im Alltagsgeschäft bei wenig Ressourcen und Handlungsspielräumen unter. Diese Rahmenbedingungen sollten in der Pilotphase aufgebrochen werden. Die beteiligten Kleinstädte sollten mit Hilfe unterschiedlicher, durch die wissenschaftliche Begleitung angeleiteter Methoden zu einer reflektierteren Selbstwahrnehmung ihrer jeweiligen lokalen Situation gelangen. Damit können Chancen, Herausforderungen und Grenzen des eigenen Handelns besser „nach innen“ (Politik und Verwaltung) und „nach außen“ (zum Beispiel die Beteiligung der Stadtgesellschaft) kommunizieren und vertreten werden.

## **Der Projektverbund**

Verbindendes Thema des Verbunds war das Thema „Innenstadt (be)leben!“. Wie unterschiedlich die Ausgangssituation und Rahmenbedingen hierfür sind, verdeutlichen unter anderem die strukturellen Kennzahlen der mitwirkenden Kommunen Bönen, Demmin, Münnerstadt und Zwönitz. Zwönitz war dabei die antragstellende Kommune in dem Verbund. In allen mitwirkenden Kommunen laufen bereits geförderte stadtentwicklungsrelevante Maßnahmen und Projekte, die bislang selten miteinander verknüpft wurden.

Abbildung 1  
Übersicht zu den beteiligten Kleinstädten





## Bönen

**Unna  
Nordrhein-Westfalen**

**Einwohner:** ca. 18.000  
**Entwicklung:** nicht eindeutig  
**Raumtyp:** sehr zentral  
**Fläche:** 38 km<sup>2</sup>





## Demmin

**Mecklenburgische Seenplatte  
Mecklenburg-Vorpommern**

**Einwohner:** ca. 13.000  
**Entwicklung:** stark schrumpfend  
**Raumtyp:** sehr peripher  
**Fläche:** 82 km<sup>2</sup>





## Müllerstadt

**Bad Kissingen  
Bayern**

**Einwohner:** ca. 8.000  
**Entwicklung:** nicht eindeutig  
**Raumtyp:** peripher  
**Fläche:** 93 km<sup>2</sup>





## Zwönitz

**Erzgebirgskreis  
Sachsen**

**Einwohner:** ca. 12.000  
**Entwicklung:** stark schrumpfend  
**Raumtyp:** peripher  
**Fläche:** 64 km<sup>2</sup>

Quelle: aconium GmbH

### **Bönen, Nordrhein-Westfalen**

Der ehemalige Zechenstandort Bönen im Landkreis Unna liegt mit seinen rund 18.000 Einwohnerinnen und Einwohnern als einzige der mitwirkenden Kommunen am Rande eines Ballungsgebietes. Damit hat Bönen zwar die höchste Einwohnerzahl der Kommunen des Konsortiums, ist aber die einzige Gemeinde. Hier, im Übergang des Ruhrgebiets zum Münsterland, stagniert die Bevölkerungsentwicklung. Die Städte Dortmund, Hamm und die Kreisstadt Unna in unmittelbarer Nachbarschaft haben bezüglich ihrer Innenstädte eine Sogwirkung im Hinblick auf Handel und Arbeitsplätze. So ist die örtliche Angebotsvielfalt in der Innenstadt Bödens überschaubar. Damit hat Bönen für viele Bürgerinnen und Bürger vor allem eine Funktion als Wohn- und „Schlafstadt“, was die Identifikation mit der Stadt schmälert und entsprechende Auswirkungen auf die Innenentwicklung hat. Eine städtebauliche Herausforderung stellt zudem die schwierige verkehrliche Situation durch eine Bahntrasse dar, die die Gemeinde zerteilt.

### **Demmin, Mecklenburg-Vorpommern**

Die Hansestadt Demmin im Landkreis Mecklenburgische Seenplatte erlebte nach der deutschen Vereinigung einen Bevölkerungsverlust von rund einem Drittel. Im Zuge der Kreisgebietsreform 2011 verlor die Stadt zudem ihren Status als Kreisstadt. Da Kleinstädte in peripheren Lagen oft als Ankerpunkt für eine gesamte Region dienen, beeinflussen diese Veränderungen auch umliegende Ortsteile und Gemeinden. Dabei hat beispielsweise das Kreiskrankenhaus seinen Sitz in der Stadt behalten können und bietet für den Raum eine wichtige Infrastruktur der Daseinsvorsorge. Durch Demmin führt eine Bundesstraße, durch die es zu einer hohen Verkehrsbelastung kommt und die die Situation des innerstädtischen Einzelhandels und die Aufenthaltsqualität beeinträchtigt. Für Demmin prägend sind die hansestädtische Tradition sowie der Flusslauf der Peene, der als Naturraum ein touristischer Anziehungspunkt der Region ist.

### **Münnerstadt, Bayern**

Münnerstadt in Unterfranken mit seinen nur rund 7.900 Einwohnern liegt zwischen den Kreisstädten Bad Kissingen und Neustadt an der Saale. Gleichwohl ist Münnerstadt ein Ankerpunkt für die umliegende Region und bemüht sich um die entsprechende Infrastruktur. Aktuell wird ein integriertes städtebauliches Entwicklungskonzept (ISEK) für die Kernstadt erarbeitet. Mit einem Gemeindeentwicklungskonzept (GEK) sollen die Lebensverhältnisse in den insgesamt weit ausgedehnten zehn Stadtteilen verbessert werden. Außerdem beschäftigt die Stadt einen Klimaschutzmanager, eine „Kreativkraft für Stadtmarketing und Tourismus“ sowie einen Kulturmanager. Durch die Nähe zu den Kreisstädten ist die Nachfrage nach Wohnraum in Münnerstadt gestiegen. Dem historischen Stadtkern mit seinen stadtbildprägenden Bauten fehlen allerdings attraktive und belebende Nutzungen.

### **Zwönitz, Sachsen**

Auch die Bergstadt Zwönitz im Erzgebirgskreis steht in einer ungleichen Konkurrenz zu den nur halbstündig entfernten Oberzentren Chemnitz und Zwickau. Aktuell gibt es im örtlichen Einzelhandel zwar wenig Leerstand, jedoch zeichnet sich ein Generationenwechsel bei den Ladenbetreibenden ab. Es ist sehr wahrscheinlich, dass für einige Ladenlokale keine Nachnutzung gefunden wird. Die Stadt versucht diesem Umstand unter anderem mit einem Innenstadtmanagement sowie dem Ankauf stadtbildprägender Immobilien zu begegnen. Ebenfalls soll die Mitwirkung in dem durch das Bundesministerium des Inneren und für Heimat (BMI) geförderten Programm „Modellprojekte Smart Cities“ zur zukunftsfähigen Entwicklung der Bergstadt beitragen. Identitätsstiftend wirken sich die erzgebirgische Volkskunst und Feste aus, insbesondere zur Weihnachtszeit.

### Wissenschaftliche Begleitung: Das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu)

Das Difu sieht sich als gemeinnütziges Forschungsinstitut für das Gemeinwohl verantwortlich, insbesondere für die Interessen von Kommunen. In interdisziplinären Teams entwickelt das Institut seit über 50 Jahren anwendungsorientierte und wertebasierte Lösungen für städtische Herausforderungen. Ziel ist es, aktuelle Entwicklungstrends frühzeitig zu erfassen, Städten neue Impulse für die Lösung anstehender Herausforderungen zu geben und mit innovativen Ideen und einer Wissensvernetzung zu einer nachhaltigen Stadtentwicklung beizutragen. Dies geschieht in Forschungsprojekten, durch Erfahrungsaustausch sowie Fortbildung.

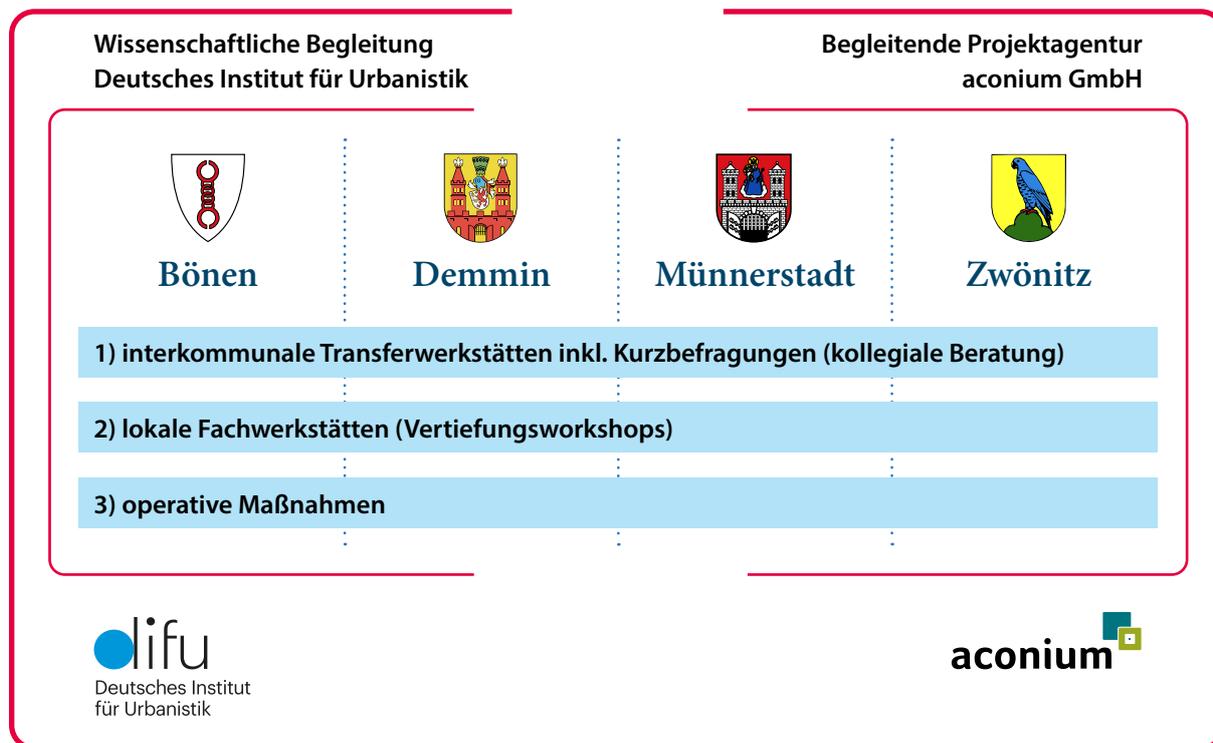
### Begleitende Projektagentur: Die aconium GmbH

Die aconium GmbH begleitet Akteure des öffentlichen Sektors bei der Projektentwicklung und -umsetzung. Mit dem Schwerpunkt auf Regionalentwicklung und Förderung unterstützt die aconium GmbH seit mehr als 15 Jahren vor allem Kommunen mit einem ganzheitlichen Beratungsansatz. Dazu arbeiten multidisziplinäre Teams aus den Bereichen IT, Politik, Recht, Wirtschaft, Organisation und Verwaltung, Kommunikation sowie der Stadt- und Regionalplanung zusammen an zukunftsfähigen Lösungen. Im Rahmen des Modellvorhabens übernahm die aconium GmbH Aufgaben der Koordinierung, des Projekt- und Finanzmanagements sowie der Öffentlichkeitsarbeit und externen Kommunikation.

### Projektstruktur und Meilensteine

Das Projekt gliedert sich im Wesentlichen in drei aufeinanderfolgende Projektbausteine (vgl. Abb. 2). Auf die Transferwerkstätten sowie lokalen Fachwerkstätten bzw. Vertiefungsworkshops wird in den folgenden Kapiteln vertiefend eingegangen. Zusätzlich fand in unregelmäßigen Abständen ein digitaler Austausch zwischen den Mitwirkenden statt. Außerdem nahmen die Akteure an unterschiedlichen Formaten und Vernetzungsangeboten des BBSR teil, wie der Bundestagung „Kleinstädte in Deutschland“ sowie den insgesamt drei Erfahrungswerkstätten im Rahmen der Pilotphase.

Abbildung 2  
Projektaufbau



Quelle: aconium GmbH

### **Phase 1: Interkommunale Transferwerkstätten (inkl. Kurzbefragungen)**

In Vorbereitung auf die kollegialen Beratungen in den Transferwerkstätten hat das Difu im Mai und Juni 2021 eine schriftliche, anonyme Kurzbefragung in den Projektkommunen durchgeführt, die die politischen Spitzen (Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Beigeordnete, Dezernentinnen und Dezernenten), leitende Verwaltungsangestellte sowie Fraktionsvorsitzende der Gemeindevertretung adressierte. In einem kompakten zweiseitigen Fragebogen wurde sie unter anderem zu Einschätzungen zur aktuellen Situation der Kommune, zu erkennbaren Entwicklungsbedarfen und erforderlichen Handlungsschritten befragt. Angesichts der kleinen Befragtengruppen gab es keine repräsentativen Ergebnisse, aber ein erstes Bild. Im Rahmen eines Treffens der Bürgermeisterinnen und Bürgermeister wurde es im Nachgang durch das Difu vorgestellt und gemeinsam diskutiert. Zudem flossen die Ergebnisse als ein Baustein der Wahrnehmungs- und Problembestimmung in den weiteren Prozess ein.

Darauf folgten die Transferwerkstätten. Deren Durchführung war wie für das Projekt insgesamt von dem Anspruch geprägt, den Mitwirkenden einen geschützten Raum zu bieten, in dem Probleme und Herausforderungen der jeweiligen Kommune offen thematisiert und reflektiert werden konnten. Es sollte im Rahmen der Zusammenarbeit nicht vordergründig darum gehen, die (eine) Lösung für den jeweiligen Standort zu identifizieren. Vielmehr boten die Methoden die Möglichkeit, sich aus dem Alltagsgeschäft herauszunehmen, die (eigene) Situation mit etwas Abstand zu betrachten bzw. betrachten zu lassen und sich über alltägliche Probleme in der kommunalen Praxis auszutauschen, voneinander zu lernen sowie Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren. Hierzu wurde jede teilnehmende Stadt einmal von Vertreterinnen und Vertretern der teilnehmenden Städte besucht und stand im Mittelpunkt eines zweitägigen Austauschs. In diesen interkommunalen Transferwerkstätten wurde – basierend auf den Prinzipien kollegialer Beratung – jeweils eine in Bezug auf die lokalspezifische Ausgangslage als passend erachtete Methode eingesetzt. Zur Verstärkung des Lerneffekts war der wissenschaftlichen Begleitung dabei wichtig, eine Vielfalt von Methoden anzubieten, wenngleich klar war, dass diese aufgrund der Gruppengröße oder Thematik nicht immer ideal funktionieren würden.

### **Phase 2: Lokale Fachwerkstätten (Vertiefungsworkshops)**

Die Lokalen Fachwerkstätten, für die jeweils verschiedene Formate umgesetzt worden sind, dienten dazu, aufbauend auf Erkenntnissen aus den kollegialen Beratungen der ersten Phase weitere Schritte unter Einbeziehung der Stadtbevölkerung anzugehen. Sie halfen dabei ein besseres Bild der Wahrnehmung der jeweiligen Kommune durch Akteursgruppen aus der Stadtgesellschaft zu erhalten, neue Allianzen und Netzwerke anzuregen und zu etablieren.

Die wissenschaftliche Begleitung schlug für die einzelnen Standorte jeweils zwei bis drei Themen, Formate und Methoden der Beteiligung vor, um in einem erweiterten lokalen Akteurskreis zu weiterführenden Ergebnissen und eventuell ersten kleinteiligen Maßnahmen im Hinblick auf „Innenstadt (be)leben!“ zu gelangen. Dabei war die Kommunikation auf Augenhöhe ausgesprochen wichtig. Die letzte Entscheidung zum weiteren Vorgehen oblag stets den kommunalen Akteuren. Die jeweilige lokale Fachwerkstatt wurde von der wissenschaftlichen Begleitung konzipiert, moderiert, durchgeführt und in ihren Ergebnissen dokumentiert.

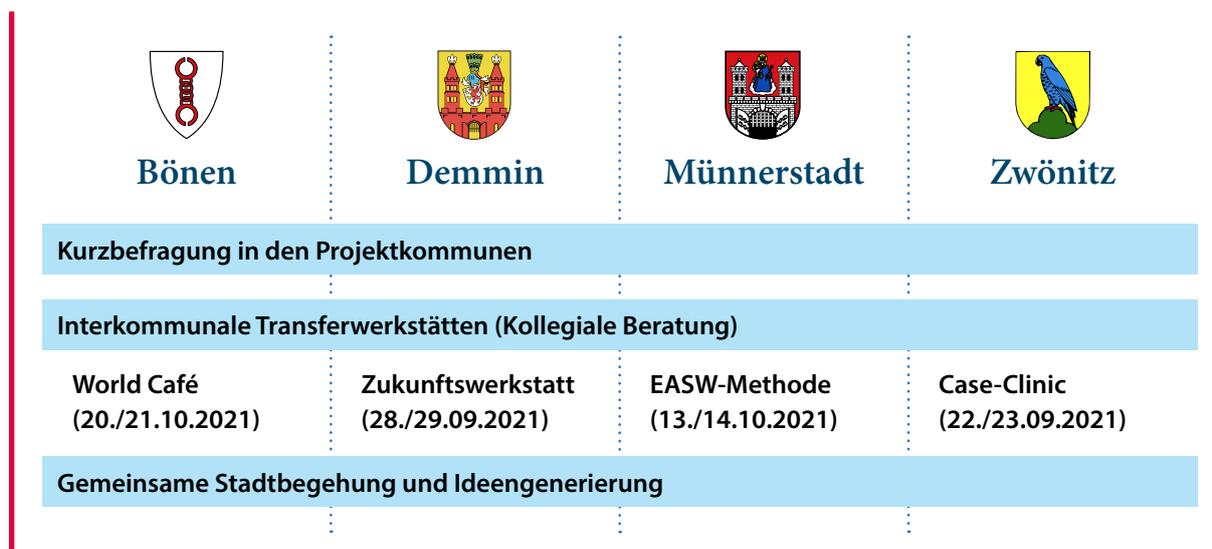
### **Phase 3: Operative Maßnahmen**

Aus den lokalen Fachwerkstätten wurden Impulse generiert für neue lokale Allianzen und Netzwerke sowie zur Umsetzung kleinteiliger Ideen zur Stadtentwicklung. Projektmittel wurden hierfür im Bereich der Kommunikation und Beteiligung eingesetzt, für die partizipative Entwicklung von Konzepten und zur Schaffung innerstädtischer Angebote, bis hin zu kleinen investiven Maßnahmen, etwa zur Verbesserung des Stadtbildes und der Aufenthaltsqualität. Zudem konnten Mittel für eine bessere Ausstattung von Treffpunkten eingesetzt werden sowie für mobile Infrastrukturen wie Mobiliar oder eine Pop-up-Bar.

## Interkollegiale Beratung: Vom Perspektivwechsel lernen

Ein besonderes Forschungsinteresse des Projektes lag auf den Wirkungen einer kollegialen Beratung zwischen kommunalen Akteuren aus der Verwaltung und damit auf dem Voneinanderlernen auf Augenhöhe. Dabei ging die wissenschaftliche Begleitung davon aus, dass für die Akteure in Kleinstädten keine Methoden neu „erfunden“ oder benannt werden müssten. Im Kern sollten möglichst unterschiedliche Formate zur Anwendung kommen, die einen Erkenntnisgewinn im Hinblick auf die eigene kommunale Situation ermöglichen und weitere Akteure aus der Stadt zur Teilnahme einbeziehen können.

Abbildung 3  
Formate der ersten Projektphase



Quelle: aconium GmbH

### Die kollegiale Beratung

Bei einer kollegialen Beratung handelt es sich um eine Lern- und Arbeitsform (vgl. Schmid/Veith/Weidner 2019: 11). Es geht darum, sich mit einer bestimmten Haltung (Augenhöhe, Akzeptanz, Gleichberechtigung etc.) über unterschiedliche methodische Wege und Erfahrungen auszutauschen, sich gegenseitig zu beraten, Lösungen zu entwickeln und sich in einem geschützten Raum auszuprobieren.

Der kollegialen Beratung liegt die Idee zu Grunde, „dass Menschen aus ähnlichen Arbeitsfeldern einander qualifiziert bei beruflichen Problemen beraten können. Sie folgen dabei einer bestimmten Struktur und die Beratung findet in Gruppen von Gleichen statt“ (Tietze 2020: 11).

Da also nicht per se eine zusätzliche Beratung (hier: wissenschaftliche Begleitung) vorgesehen ist, hat sich das Difu auf die Konzipierung, Moderation des Plenums (und explizit nicht der Kleingruppen) sowie eine teilnehmenden Beobachtung konzentriert, so dass sich die Teilnehmenden auf den Austausch untereinander fokussieren konnten. Dieses Vorgehen hat sich bewährt.

Die Mitwirkenden in dem Projekt agierten überwiegend nicht auf Leitungsebene, sondern sind mit der Umsetzung bzw. operativen Aufgaben zur Stadtentwicklung betraut. Ausgesprochen herausfordernd, aber bereichernd, war die Mischung der beteiligten Disziplinen: Jura, Archäologie, Geografie, Planung, Musik, Wirtschaft sowie Personen mit Ausbildungen im kaufmännischen Bereich, in einer Verwaltung oder auch einer Bank.

## Transferwerkstätten in den Kleinstädten

Das Projekt war unmittelbar von den Auswirkungen der Coronapandemie betroffen. So konnten die eigentlich bereits für Frühjahr und Sommer 2021 geplanten Transferwerkstätten in Präsenz erst im September 2021 stattfinden, da ein persönliches Kennenlernen für eine kollegiale Beratung, welche in Bezug auf Vertrauen und Sympathien wichtig sind, als unabdingbar erachtet worden ist.

Die wissenschaftliche Begleitung konzipierte den Ablauf der Transferwerkstätten immer nach einem ähnlichen Schema und stimmte diesen im Vorfeld mit den jeweiligen Akteuren ab:

- Ankommen und erster Austausch
- Anwenden einer Kennenlern-Methode
- durch die Gastgeberin oder den Gastgeber geführter Rundgang durch die Stadt
- erste „Bestandsaufnahme“ der Eindrücke
- Darstellung der Eindrücke und Gegenüberstellung mit den Einblicken aus der schriftlichen Befragung der Verwaltungs- und politischen Spitzen
- Anwenden einer Methode zur Identifizierung möglicher Herausforderungen, Stellschrauben und erster möglicher Lösungsschritte
- gemeinsamer Ausblick
- „Hausaufgabe“ für den darauffolgenden Termin der Transferwerkstatt

Für jedes Treffen wurde ein Handout erstellt, welches Informationen zum Ablauf, Hinweisen zu den jeweiligen Methoden, der Hausaufgabe sowie einen Kurzfragebogen zur Selbstreflexion enthielt.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich weniger auf die Inhalte der Treffen als die angewandten Verfahren. Im Rahmen der vier Treffen und auf Grund der Gruppengröße konnte nur ein Auszug möglicher Methoden angewandt werden.

### Zwönitz: Speed-Dating und Case Clinic (22./23. September 2021)

*Ankommen/Warm-up:* In Zwönitz trafen die Projektteilnehmenden erstmalig aufeinander. Entsprechend war es der wissenschaftlichen Begleitung wichtig, ein Format anzubieten, bei dem alle in ein erstes Gespräch kommen. Die Teilnehmenden hatten im Rahmen eines Speed-Datings die Gelegenheit dem jeweiligen Gegenüber in zwei Minuten Fragen zu stellen. Hierzu wurde ein Katalog von Fragen beispielhaft angeboten, wie:

- Was mögen Sie an Ihrer Stadt?
- Was ist Ihre Lieblingsstadt / Ihr liebster Urlaubsort und warum?
- In wie vielen Städte haben Sie schon gelebt?
- Was versprechen Sie sich von dem Projekt?
- Was wäre/ist Ihr Traumberuf?
- Würden Sie heute einen anderen Ausbildungsweg wählen?
- Was ist Ihr Lieblingsbuch und warum?

Es stand den Teilnehmenden aber auch frei, eigene Fragen zu formulieren.

Dieser Einstieg war überraschend für die Teilnehmenden, aber effektiv und ermöglichte ein erstes Kennenlernen und Verständnis über die Mitwirkenden in der Runde. Das Format hat sich bewährt und wurde durchweg gut bewertet.

Nach dem Stadtrundgang sammelten die Teilnehmenden erste Eindrücke und tauschten diese aus. Sie wurden zusätzlich mit dem Ergebnis der schriftlichen Befragung (Baustein 1) abgeglichen und diskutiert.

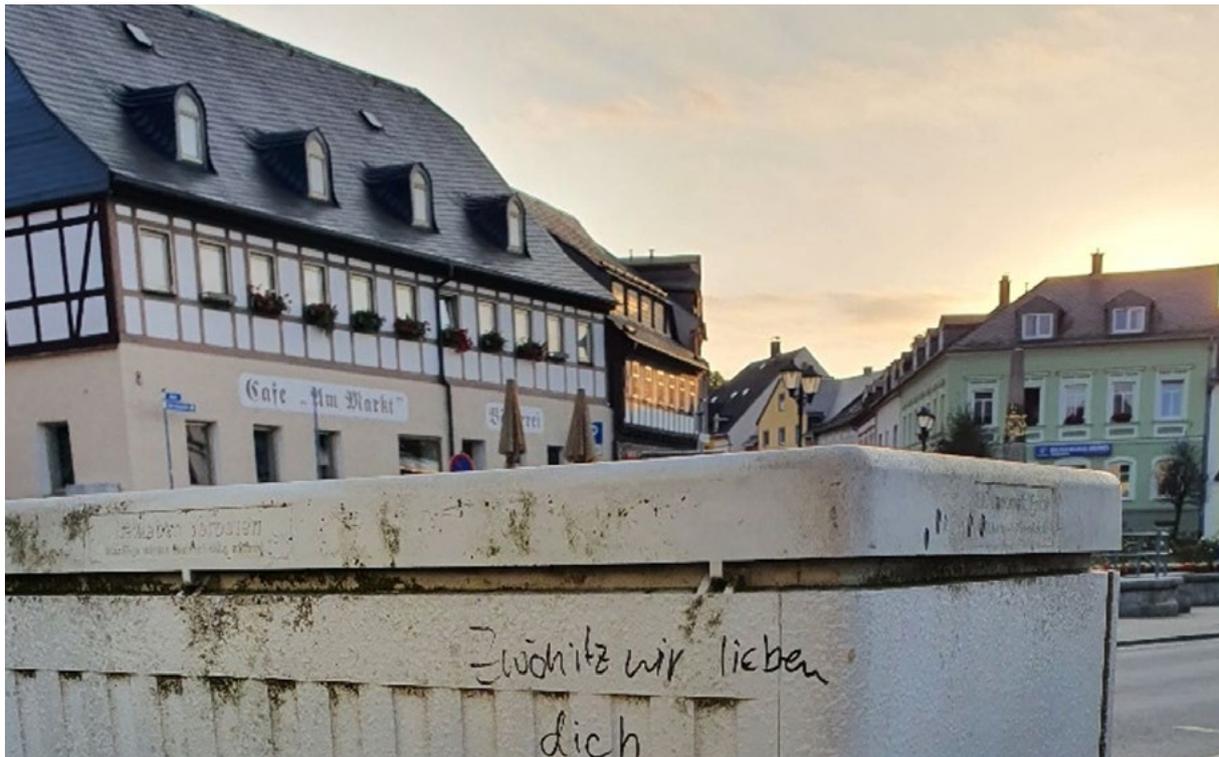


Foto: Elke Bojarra (Difu)

Stadtbild mit persönlicher Note

**Vertiefungsmethode:** Für den zweiten Tag stellte die Stadt Zwönitz im Rahmen einer Case Clinic den Teilnehmenden einen „Fall“ (siehe unten) vor. Die Methode bietet die Möglichkeit, eine neue Perspektive auf eine Situation zu geben, die den betroffenen Personen schwierig erscheint. Diese Situation wird geschildert, es können Rückfragen gestellt und schließlich in Kleingruppen mögliche Lösungsansätze überlegt werden. Hierbei liegt der Fokus nicht darauf, Herausforderungen zu lösen, sondern diese zunächst zu reflektieren. Eine Besonderheit der Methode besteht darin, dass die fallgebenden Personen an dem Austausch der beratenden Gruppen teilnehmen, sich aber inhaltlich nicht beteiligen dürfen, sondern sich auf das Zuhören konzentrieren sollen. Damit wird die Möglichkeit gegeben, Herausforderungen oder Probleme aus möglichst vielen Perspektiven zu beleuchten und Lösungsimpulse zu geben.

Der Fall der Stadt Zwönitz bezog sich auf die „Lebendige Innenstadt von Zwönitz“. In zwei Kleingruppen erarbeiteten die Teilnehmenden vielfältige Lösungsvorschläge für eine Belebung der Innenstadt. So wurden unter anderem der Aufbau eines systematischen Leerstandsmanagements, die Suche nach Unternehmensnachfolgern, die Nutzung von Leerständen für kreative Zwecke und neue Formen des Innenstadtmarketings diskutiert. Die Kolleginnen und Kollegen aus Zwönitz berichteten, dass das Zuhören ohne einzugreifen durchaus schwer gefallen sei, aber in der Mischung aus Bestätigung und neuen Ideen interessant und anregend war.

### Demmin: „Erfolge raten“ und Zukunftswerkstatt (28./29. September 2021)

*Ankommen und Warm-up:* Im Rahmen des Treffens in Zwönitz wurde für die Werkstatt in Demmin die Hausaufgabe gestellt, sich die Frage zu stellen: „Was war mein beruflich größter Erfolg/worauf bin ich stolz?“. Dies wurde in Demmin aufgegriffen, indem die Anwesenden jeweils einer Person Fragen stellen konnten, die sich nur mit „ja“ oder „nein“ beantworten ließen. Auf diese Methode haben sich nicht alle Anwesenden gleichermaßen eingelassen, so dass sich die Runde zwar kurzweilig, aber in Teilen etwas holprig gestaltete. Positiv für die Gruppendynamik und das gemeinsame Verständnis waren aber die jeweilige Auflösung in den persönlichen Berichten.



Foto: Elke Bojarra (Difu)

Demmins Stadtbild ist facettenreich

*Vertiefungsmethode:* In Demmin wurde an den zwei Tagen mit der Methode der Zukunftswerkstatt gearbeitet. In der Kritikphase sammelten die Gruppen zunächst ihre kritischen Eindrücke und Anmerkungen zur Stadt. Diese wurden auch mit den Ergebnissen der schriftlichen Befragung gespiegelt. In der anschließenden Utopiephase entwickelten die Teilnehmenden dann ein Ideal für die Zukunft der Stadt. In der Umsetzungsphase wurde dieses Ideal im Hinblick auf mögliche konkrete Maßnahmen weiterentwickelt. Einzelne Akteure aus der gastgebenden Kommune taten sich insbesondere mit der Kritik- und Utopiephase schwer. Zudem führten terminliche Mehrfachbelastungen durch das Tagesgeschäft bei einzelnen Teilnehmenden aus der Stadt zu Herausforderungen. Grundsätzlich wurde die Zukunftswerkstatt (die hier nur in verkürzter Form und in kleiner Besetzung durchgeführt werden konnte) aber als geeignetes Instrument eingestuft.

### Münnerstadt: Murrelgruppen und Adaption eines EASW/Puzzle-Methode (13./14. Oktober 2021)

*Ankommen und Warm-up:* Im Rahmen des Treffens in Demmin wurde für die Transferwerkstatt in Münnerstadt die Hausaufgabe gestellt, sich die Frage zu stellen: „Was war mein beruflich größter Misserfolg/was ist richtig quer gelaufen?“. Als Warm-up wurden die Teilnehmenden per Los in Zweiergruppen aufgeteilt. In Murrelgruppen wurde der jeweils anderen Person über die persönlichen Erfahrungen berichtet. Im Plenum hat anschließend die jeweils zuhörende Person über die Erfahrung des Gesprächspartners oder der Gesprächspartnerin berichtet. Auch dieser Baustein konnte dazu beitragen mehr über die Teilnehmenden der Runde zu erfahren und sich damit gegenseitig besser einzuordnen.



Foto: Elke Bojarra (Difu)

Mehr Leben für die Münnerstädter Altstadt

*Vertiefungsmethode:* Im ersten Schritt wurde in Münnerstadt in Anlehnung an einen European Awareness Scenario Workshop (EASW) (vgl. Exkurs, S. 19) in drei Akteursgruppen deren jeweilige Position zu vorformulierten Fragen entwickelt. Die Akteurs- bzw. Interessengruppen wurden nach den Themen „Stadtentwicklung/ Stadtplanung“, „Innenstadt/Akteure/Marketing“ und „Kultur(-Wirtschaft)“ eingeteilt. Die Ergebnisse dieser Diskussionen wurden dem Plenum vorgestellt. Die wissenschaftliche Begleitung extrahierte darauf aufbauend Fokusthemen für die Stadt Münnerstadt. Zu diesen Fokusthemen wurden dann in neu zusammengesetzten Konstellationen mögliche Schwerpunkte und weitere Schritte für Münnerstadt zusammengetragen und im Anschluss im Plenum präsentiert und diskutiert.

Dem Difu war bewusst, dass ein Format in Anlehnung an einen EASW in der gegebenen Konstellation (unter anderem wenig Teilnehmende, ähnliches berufliches Umfeld) nur eingeschränkt funktionieren würde. Da die Methode aber – gerade im Austausch mit unterschiedlichen Akteuren der Stadtgesellschaft und deren Interessen – als vielversprechend eingestuft wurde, erschien es wichtig, diese Methode vorzustellen und zu erproben. Die Teilnehmenden konstatierten, dass die Anwendung in einer entsprechenden Gruppengröße und Konstellation gut im Sinne einer gegenseitigen Sensibilisierung funktionieren könne.

### Exkurs European Awareness Scenario Workshop (EASW) – Beschreibung und beispielhafter Ablauf

Ausgehend von der Annahme, dass die Kommunikation zwischen öffentlicher Hand und weiteren Akteursgruppen durch unterschiedliche Interessen, Ansprüche, Handlungslogiken und „Sprachen“ erschwert wird, soll die Methode des EASW für die Sichtweise der jeweils anderen Akteursgruppe sensibilisieren. In verschiedenen Diskussionskonstellationen sollen diskursiv Szenarien entwickelt werden, die die Interessen, Befindlichkeiten und Vorstellungen aller Akteursgruppe zumindest abwägen und einbeziehen können.

Die Methode wurde in den 1990er-Jahren entwickelt. Wesentliche Merkmale sind:

- Austausch zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen und Kompetenzen auf Augenhöhe,
- kompakter Dialog in einem geschützten Raum, Sensibilisierung für die Sichtweisen und Handlungszwänge anderer Gruppen,
- Entwicklung von Szenarien, Lösungsansätzen oder Kooperationen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen.

Personen aus einer Gruppe entwickeln zunächst eine gemeinsame Position, die sie im weiteren Verlauf in gemischten Gruppen anwaltschaftlich und dennoch kompromissbereit zu konkreten Handlungssträngen weiterführen.

Abbildung 4  
Ablauf eines EASW



**Diskussion der Vertiefungsthemen in gemischten Gruppen**  
Je ein/einen Vertreter/in aus jeder Akteurs- bzw. Funktionsgruppe

A

B

C

D

E

A

B

C

D

E

A

B

C

D

E

A

B

C

D

E

A

B

C

D

E

**Finden von Strukturen, Partnern und Prioritäten**

Quelle: Difu/aconium GmbH

### Bönen: „Bilder sagen mehr als 1.000 Worte“ und World-Café (20./21. Oktober 20)

*Ankommen und Warm-Up:* Im Rahmen des Treffens in Münnerstadt wurde für die Transferwerkstatt in Bönen die Hausaufgabe gestellt, sich die Frage zu stellen: „Was verbinde ich mit meiner Arbeit in einer Verwaltung?“. Den Teilnehmenden wurde eine Reihe von Bildern angeboten und sie wurden gebeten, sich solche auszusuchen, die sie mit ihrer Arbeit in einer Verwaltung verbinden. Darüber entstand ein wertvoller Erfahrungsaustausch zu der eigenen Wahrnehmung in einer Verwaltungslogik, zu Möglichkeiten und Einschränkungen (bei der Arbeit). Auch dieser persönliche Austausch wurde im Nachgang als vertrauensbildend, „befreiend“, wertschätzend und konstruktiv bewertet.



Fotos: Elke Bojarra (Difu)/aconium GmbH

„Wo bitte geht’s in die Innenstadt?“

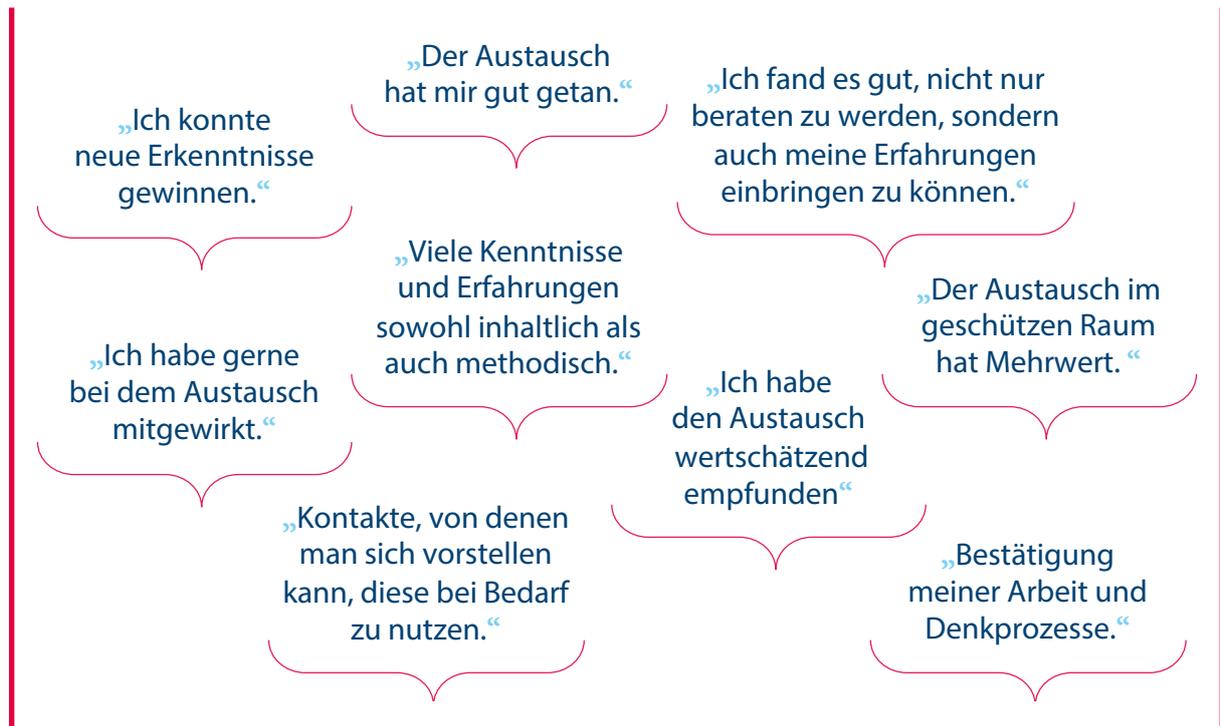
*Vertiefungsmethode:* In Bönen diente ein World-Café dazu die Teilnehmenden in eine Diskussion zu bestimmten Fragestellungen zu bringen und so zu Lösungen und ersten Umsetzungsschritten zu gelangen. Anknüpfend an die Stärken-Schwächen-Analyse im Nachgang zu dem Stadtrundgang, wurden drei World-Cafés zu den Themen „Digitalisierung/Smart City“, „Orte – wie verbinden?“ und „Leitbild/Identifikation“ eröffnet, in denen die Teilnehmenden sich austauschen konnten. In den drei Runden sollte jedes Café einmal besucht werden. Im Ergebnis wurden eine Reihe von Wahrnehmungen, möglichen Handlungsansätzen, aber auch Grenzen deutlich. Die Methode wurde von den Teilnehmenden als sehr klar und handhabbar eingestuft.

### Zwischenfazit: Erkenntnisse aus dem interkollegialen Austausch

Der Ansatz der kollegialen Beratung wurde von den Teilnehmenden durchweg positiv bewertet. Niemand bestätigte eine der negativen Bewertungsmöglichkeiten wie „wenig ergiebige Beratungen“ oder „unverhältnismäßiger Aufwand im Vergleich zum Nutzen“.

Dies zeigt unter anderem die Zwischenevaluierung (Dezember 2021/Januar 2022) bei der die folgenden Antworten von den Mitwirkenden bejaht wurden:

Abbildung 5  
Reaktionen auf die Frage „Was nimmst Du persönlich mit?“



Quelle: aconium GmbH

Hilfreich war der Austausch für die Kommunalvertreterinnen und -vertreter auch, um zu realisieren, dass sie mit den Herausforderungen, Problemstellungen und Überlastungen nicht alleine sind und sie sich in Teilen auf einem besseren Weg befinden, als sie dachten. Sie fühlten sich „hoch motiviert“, „Bestätigt in eigenen Plänen und deren Umsetzung“ und als „Teil einer positiven Gesamtentwicklung“. Dies bestätigte die positive Wahrnehmung der kollegialen Beratung zum Projektende.

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen beruflichen Werdegänge waren die Warm-Ups ein sehr wichtiges Instrument, da sie ermöglichten, diese unterschiedlichen beruflichen Hintergründe und Logiken kennenzulernen was wiederum das Miteinander auf Augenhöhe förderte.

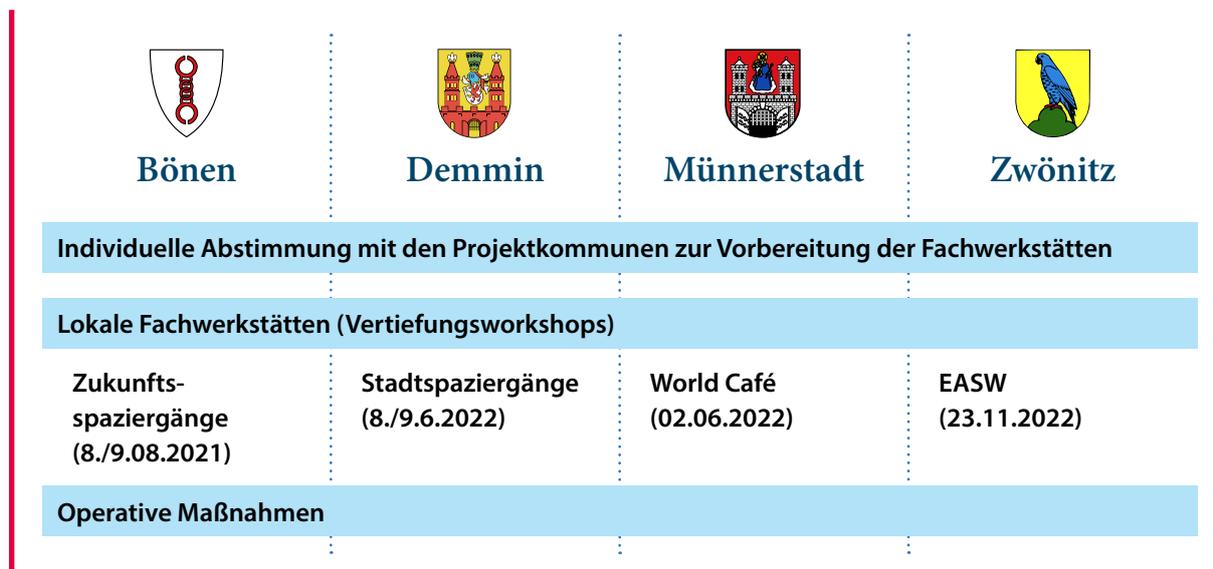
Auch zwischen einzelnen Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern oder Gewerbevereinen entwickelte sich ein Austausch zu spezifischen kommunalen Fragen, welcher ohne die Zusammenarbeit im Projekt nicht zustande gekommen wäre. Zudem unterstreicht der spontane Austausch eine Facette, die besonderer Beachtung bedarf: Nicht nur die Mitarbeitenden in den Verwaltungen von Kleinstädten konstatieren einen Bedarf an Erfahrungsaustausch, Reflexion und Unterstützung – auch Teile der Zivilgesellschaft tun dies.

## Lokale Fachwerkstätten und Impulse für die Innenbelebung

Die lokalen Fachwerkstätten (Vertiefungsworkshops) in den vier Kommunen bauten auf den bis hierhin gewonnenen Erkenntnissen auf. Wichtiger Baustein war die Beteiligung verschiedener Akteure aus der Stadtgesellschaft. Ziel der Fachwerkstätten war es, verstärkt lokale Akteure einzubinden, weitere Ideen und Lösungsansätze für die Belebung der Innenstädte zu erarbeiten, vorhandene Allianzen zu stärken oder neue zu bilden. In allen Kleinstädten sollten auch Maßnahmen identifiziert werden, die im Rahmen der im Projekt vorgesehenen kleinteiligen investiven Maßnahmen zur Umsetzung kommen sollten (Baustein 3).

Für jede Modellkommune entwickelte die wissenschaftliche Begleitung zunächst inhaltliche und methodische Vorschläge zur Vertiefung der jeweiligen lokalen Herausforderungen. In Absprache mit der jeweiligen Kommune wurde dann ein Schwerpunkt festgelegt. Die Ansprache der Teilnehmenden und die Organisation vor Ort erfolgte durch die jeweiligen Kommunen. Konzeption, Moderation, Dokumentation der Veranstaltungen mit ersten Handlungsempfehlungen sowie die Unterstützung bei der Bewerbung des Termins (zum Beispiel Flyer) lagen bei der wissenschaftlichen Begleitung.

Abbildung 6  
Formate der Bausteine 2 und 3



Quelle: Difu/aconium GmbH

Die lokalen Fachwerkstätten werden im Folgenden in chronologischer Reihenfolge kurz eingeordnet und dargestellt sowie auf die daraus resultierenden operativen Maßnahmen eingegangen.

## Im World-Café neue Ideen für den Marktplatz entwickeln (Münnerstadt)



Fotomontage: Rojin Akyüz, aconium GmbH; Stadt Münnerstadt

Werbung für Formate im Rahmen der Pilotphase der Kleinstadtakademie

Da in Münnerstadt parallel zur Projektlaufzeit der Pilotphase Kleinstadtakademie ein Integriertes Stadtentwicklungskonzept (ISEK) erarbeitet wurde, bestand hier die Herausforderung, keine doppelten Strukturen oder (Beteiligungs-)Angebote zu schaffen. Aus dem Pool der vorgeschlagenen Formate und Themen (unter anderem interkommunale Ansätze oder ein verwaltungsinterner Workshop zur Entwicklung einer gemeinsamen Strategie), entschied sich die Kommune für die Diskussion über die mögliche weitere Nutzung einer zentral am Marktplatz leerstehenden Immobilie. Zu dem Zeitpunkt gab es einen ersten Interessenten, der seine Ideen gerne teilen und weiterentwickeln wollte.

Hierfür wurde in Abstimmung mit der Stadt ein World-Café konzipiert. Der Einladung über Flyer und direkte Ansprache folgten mehr als 20 Personen. Unter ihnen befanden sich viele Akteure aus dem sozialen und dem Bildungsbereich. Über drei Stunden diskutierten sie ausführlich über eine Um- bzw. Nachnutzung der Ladeinheit, aber auch immer wieder über grundsätzliche und dauerhaft anzulegende Vernetzungs- und Austauschformate für Münnerstadt.



Foto: Elke Bojarra (Difu)

Eine neue Nutzung für den Marktplatz 12

Der Nachmittag endete mit dem Angebot eines gemeinsamen Abendessens. Hierbei handelte es sich um eine bewusste Entscheidung, die ein Ziel verfolgte: Zum einen konnten dabei Ideen und Kontakte vertieft werden, zum anderen war dies ein Signal der Wertschätzung, das positiv wahrgenommen wurde.

#### Zusammenfassend:

- Das Format World-Café wurde gut angenommen.
- Die direkte und teilweise persönliche Ansprache der Mitwirkenden war notwendig und erfolgreich.
- Die Teilnehmenden waren sehr an einer Fortsetzung der Gespräche interessiert.
- Es ist nun die Aufgabe der Verantwortlichen in der Stadt, die Kontakte zu pflegen, zu informieren und auf dem Treffen aufzubauen.
- Für die von der Stadt bereits angemietete Immobilie „M17“, im Kern als Bürgerwerkstatt gedacht, konnten durch den Workshop weitere Bedarfe zur Nutzung ausgearbeitet werden, vor allem durch Vereine und soziale Träger.

#### Weitere Erkenntnisse und Impulse für die Innenbelebung in Münnerstadt

Auch wenn sich vor Ort zeigte, dass der Zustand der ausgewählten Immobilie keine zeitnahe und/oder finanzierbare Lösung zuließ, konnten wichtige Hinweise für Aktivitäten der Stadt gewonnen werden. Die Diskussion machte deutlich, dass es Münnerstadt an Begegnungsorten fehlt, die als sozialer Treffpunkt und Multifunktionsstandort dienen könnten. Diese wurden jedoch übereinstimmend als dringend erforderlich gesehen. Zudem wurde im Workshop deutlich der Wunsch formuliert, zukünftig einen strukturierten und regelmäßigen Austausch zwischen den (sozialen) Akteuren aus der Stadtgesellschaft und der Kommune zu organisieren. Damit erhielt die Stadt eine Reihe von relevanten Hinweisen und Empfehlungen, die im weiteren Verlauf geprüft, weiterentwickelt oder auch verändert wurden.

Der Workshop konnte zudem einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Bürgerwerkstatt M17 breiter in der Stadtgesellschaft zu verankern und die Nutzung der Räume weiterzudenken. Bei dem Vorhaben M17 handelt es sich um eine Ladeneinheit am Marktplatz 17, die neu von der Stadt angemietet wurde, um einen Ort für die Arbeit und Beratungen des Klimaschutzmanagers der Stadt zu schaffen. Da Vereine oder soziale Träger das „M17“ nun vorrangig in den Abendstunden nutzen, wurden im Rahmen des Modellvorhabens auch Opti-

onen diskutiert, die eine ganztägige Nutzung des Treffpunktes befördern, wie die Einrichtung von Coworking Spaces. Hierzu wurden bereits Bedarfe und Entwicklungspotenziale unter anderem unter Einbeziehung eines anderen Pilotprojekts der Kleinstadtakademie sowie mit interessierten Bürgerinnen und Bürgern der Stadt erörtert.

Weitere Entwicklungen gab es bei der Renovierung einer anderen Schlüsselimmobilie, dem „Haus der Nachhaltigkeit“. Aus Mitteln der Pilotphase wurden dafür Werbematerialien der betreibenden Bürgergenossenschaft eingesetzt.

Diese fügen sich in weitere Aktivitäten ein, die Münnerstadt realisiert, um die Innenstadt zu beleben und attraktiver zu gestalten. Dazu gehören

- ein „Tante-Enso“-Markt, der als genossenschaftlich getragenes Angebot im Lebensmittel-Einzelhandel direkt am Markt realisiert wird,
- die temporäre Nutzung des Marktplatzes als (Strand-)Bar im Sommer,
- die Aufstellung von Stadtmöbeln am Marktplatz und am Anger, unter anderem finanziert aus dem „Sonderfond Innenstädte beleben“,
- die Entwicklung eines innenstadtnahen Quartiers auf einer alten Gärtnerei als Modellkommune im Programm „LANDSTADT BAYERN“.

### Stadtspaziergänge und Austausch mit der Stadtgesellschaft (Demmin)

Für Demmin wurde vorgeschlagen, den Start einer neuen Mitarbeiterin in der Wirtschaftsförderung zu nutzen und sie bei ihrem Einstieg und der Netzwerkentwicklung zu unterstützen. Die wissenschaftliche Begleitung regte unter anderem zielgruppenspezifische Stadtspaziergänge an, um so aus Sicht verschiedener Akteure deren Wahrnehmung der (Innen-)Stadt zu erfahren. Die Teilnehmenden sollten „ihre“ Stadt mit ihren Stärken (Was gefällt mir gut in Demmin?) und Schwächen (Was gefällt mir gar nicht in Demmin?) zeigen.



Foto: Elke Bojarra (Difu)

Die Herausforderungen und Chancen um den Marienhain waren Thema in mehreren Rundgängen

Beim vergleichsweise niedrigschwelligen Format der Stadtspaziergänge standen weniger innerstädtische Lösungen im Fokus. Es ging vielmehr um das Identifizieren und Kennenlernen möglicher interessierter und engagierter Bürgerinnen sowie die Erfassung ihrer Wahrnehmungen und Bedarfe hinsichtlich der Stadt. Die Bewerbung der Stadtspaziergänge, die an zwei Tagen im Juni stattfanden, erfolgte über einen Flyer, soziale Medien und direkte Ansprachen durch die Projektverantwortlichen der Hansestadt.

Die Spaziergänge dauerten jeweils 60 bis 90 Minuten und wurden von den Teilnehmenden gelenkt. Das Format wurde für die Gruppen der

- Jugendlichen und jungen Erwachsenen/Familien,
- Vertreterinnen und Vertreter des Einzelhandels/der Gewerbetreibenden,
- älteren Bevölkerung,
- Vertreterinnen und Vertreter von Institutionen/NGOs (Vereine, Verbände, Träger, etc.) sowie der
- interessierten Bürgerinnen und Bürger

angeboten, wobei die Teilnehmendenzahl zwischen fünf und zwölf Personen variierte. Die teilnehmerstärkste Gruppe war die der interessierten Bürgerinnen und Bürger. Die Gruppe der Jugendlichen wurde erwartungsgemäß durch Vertreterinnen von Jugendprojekte bzw. -einrichtungen repräsentiert. Dadurch ließen sich Einblicke in die Situation und Herausforderungen für junge Menschen in der Stadt gewinnen. Auch die Vertreterinnen und Vertreter des Handels kamen trotz persönlicher Ansprache nur in geringer Zahl und blieben dem Vorhaben gegenüber in Teilen eher skeptisch. Der Großteil der Teilnehmenden zeigte sich aber ausgesprochen dankbar über die Mitwirkungsmöglichkeit. Nach jedem Rundgang wurde zu einem Imbiss ins Rathaus eingeladen, um dabei weitere Gedanken und Ideen mit den Teilnehmenden besprechen zu können und Hinweise aufzunehmen (Pläne, Stellwände).

#### **Zusammenfassend:**

- Die Begleitung der neuen Wirtschaftsförderin durch neutrale Dritte bei der niedrigschwelligen Mitnahme unterschiedlicher Zielgruppen hat gut funktioniert. Es konnte auch vermittelt werden, warum bestimmte Handlungsoptionen in einer Kommune nicht möglich sind.
- Der zielgruppenspezifische Spaziergang bot den Teilnehmenden einen geschützten Raum, in dem sie ins Gespräch kommen und Anknüpfungspunkte für (gemeinsame) Aktivitäten in Demmin platzieren konnten.
- Die Akteure vor Ort konnten eine Vielzahl kleinteiliger Anregungen schnell und kostenneutral umsetzen.
- Offenheit, Zuhören und Kommunikationsbereitschaft eröffnen Möglichkeiten.
- Mittelfristig müssen Strategien und/oder Konzepte für die nachhaltige Revitalisierung/Entwicklung der Innenstadt folgen.

#### **Weitere Erkenntnisse und Impulse für die Innenbelebung in Demmin**

Die wissenschaftliche Begleitung bereitete die Anregungen im Nachgang für die Stadt Demmin auf. Teilweise konnten sie zeitnah umgesetzt werden, wie angepasste Öffnungszeiten für das Naturbad. Weitere Anregungen, wie die Verlagerung einer Orchesterprobe auf den Marktplatz, benötigen etwas mehr Vorlauf und sind in der Bearbeitung. Aber auch konzeptionelle Ideen wurden thematisiert, wie die „essbare Stadt“ oder neue Strukturen und Angebote der Kommunikation zwischen Bürgerinnen und Bürgern und Stadt.

Deutlich wurde der Wunsch nach einer direkteren Kommunikation zwischen der Stadtgesellschaft und der Verwaltung. Hierfür wurden inzwischen unterschiedliche Formate, wie eine gezieltere und aufsuchende Beteiligung von Jugendlichen, die Gründung eines Kulturnetzwerkes und die Einführung eines Bürgerdialogs etabliert, in dem die Kommunikation zwischen der Stadtgesellschaft und Politik/Verwaltung verstetigt werden soll. Eine Offensive für die Schaffung neuer Ausbildungsplätze wurde geplant, um der Abwanderung entgegenzuwirken. Auch die Einführung einer Bürgerinformationsapp gehört dazu. Mit Projektmitteln wurden mobile Einrichtungsgegenstände beschafft, die eine temporäre Nutzung von Leerständen oder anderen zentralen Orten

ermöglichen, etwa durch Veranstaltungstechnik und einer mobilen Pop up-Bar. Den zahlreichen Vereinen oder Ehrenamtlichen der Stadt sollen damit Möglichkeiten geboten werden, sich in der Innenstadt zu präsentieren und das Zentrum zu beleben.

Große Effekte erhofft sich die Stadt mittelfristig von der Umsetzung des seit vielen Jahren geplanten veränderten Verkehrskonzepts zur Bundesstraßenführung, das zu einer Verkehrsberuhigung in der Innenstadt und einer qualitativen Nutzung des innerstädtischen Raums führen soll.

### **Mitdenken, mitreden, „mit(te)machen“! – Zukunftsspaziergänge (Bönen)**

Auch Bönen entschied sich analog zu den Stadtspaziergängen in Demmin schließlich für die Durchführung von Zukunftsspaziergängen. Die Bewerbung des Angebots dazu erfolgte über einen Flyer, soziale Medien und direkte Ansprachen durch die Projektverantwortlichen der Gemeinde. Zusätzlich machte das kreative, an vielen Orten der Stadt lesbare Label „Mit(te)machen“ auf die Zukunftsspaziergänge aufmerksam.



Foto: Elke Bojarra (Difu)

Nicht zu übersehen: Werbung zur Kampagne „Mit(te)machen!“ für die Stadt Bönen

Im August wurden 60- bis 90-minütige Stadtspaziergänge mit interessierten und engagierten Bürgerinnen und Bürgern durchgeführt, die von den Teilnehmenden gelenkt wurden. Es wurden Spaziergänge angeboten für die Gruppen der

- Jugendlichen und jungen Erwachsenen/Familien,
- Vertreterinnen und Vertreter des Einzelhandels/der Gewerbetreibenden,
- älteren Bevölkerung,
- Vertreterinnen und Vertreter von Institutionen/NGOs (Vereine, Verbände, Träger, etc.) sowie der
- interessierten Bürgerinnen und Bürger.

Besonders zahlreich beteiligte sich die ältere Bevölkerung (22 Personen). Die Gruppe der Vertreterinnen und Vertreter von Institutionen/NGOs war die kleinste. Auch in Bönen konnten sich die Teilnehmenden im Anschluss in einem Café bei einem Imbiss austauschen. Darüber hinaus bestand die Möglichkeit, sich in eine Liste einzutragen, um weitere Informationen zu erhalten und bei Interesse in einem begleitenden Gremium – den „Mit(te)machern“ – den Prozess weiter zu begleiten. Diese Runde hat sich inzwischen mehrfach getroffen, auch um sich gemeinsam über die Verteilung der verbleibenden investiven Mittel in dem Projekt auszutauschen.

Zum Ende des zweiten Tages wurden die Vertreterinnen und Vertreter des Gemeinderats zu einer gemeinsamen Abschlussreflexion eingeladen. Die Mitwirkung von Politikerinnen und Politikern führte unter anderem dazu, dass zeitnah eine Anregung aus den Spaziergängen (Nachrüstung von Geländern an einer Treppe) durch einen Stadtratsbeschluss umgesetzt wurde.



Foto: Elke Bojarra (Difu)

Bürgerinnen und Bürger führen durch ihre Stadt

### Zusammenfassend:

- Die Spaziergänge sind ein geeignetes Instrument, um ins Gespräch zu kommen und Vertrauen (zurück) zu gewinnen.
- Sie sind auch eine Möglichkeit, um Frust loszuwerden und unterschiedliche, wie auch vielfältige Anregungen zu äußern.
- Die zielgruppenspezifische Ausrichtung ist erforderlich für positive Ergebnisse.
- Einzelne Anregungen sind schnell umsetzbar.
- Es entstand ein umfassender Ideenspeicher für die weitere Arbeit der Gemeinde Bönen.

### Weitere Erkenntnisse und Impulse für die Innenbelebung in Bönen

Bei den Zukunftsspaziergängen bestätigte sich: Die Nähe zu größeren Städten erschweren Bönen das Ziel eine belebte Innenstadt zu sein oder zu werden. Ein Großteil der Teilnehmenden wünscht sich wieder mehr Kultur und Veranstaltungen in der Fußgängerzone, wie es vor den Auswirkungen der Coronapandemie aus Sicht der Beteiligten häufiger der Fall war. Die geäußerten Anregungen für mögliche Verbesserungsvorschläge waren vielseitig und Teilen durchaus erwartungsvoll gegenüber der Gemeinde.

Durch ein ausgelastetes Veranstaltungsmanagement sind kaum neue Veranstaltungen möglich. Daher wird die Gemeinde Infrastrukturen vorhalten, um Vereinen, Künstlern oder Initiativen Möglichkeiten zu eröffnen, mit wenig Aufwand Veranstaltungen in der Innenstadt zu organisieren. Ein Leitfaden soll Vereinen als Instrument zur besseren Organisation dienen. Ein digitales Whiteboard soll dazu beitragen, dass sich alle Interessierten über Veranstaltungen und Projekte austauschen können. Die Mitwirkung in einem Pilotprojekt kann ein wichtiger Impuls zu neuen Wegen und Strukturen in der Kommune sein. Dies wurde in Bönen als eine wichtige Erfahrung aus dem Modell wahrgenommen. Bislang fehlt in Bönen zum Teil noch der Rückhalt in der Politik und Verwaltung, wenngleich die Kommune ein Beispiel dafür ist, wie mit einem deutlichen Votum aus der Bevölkerung Themen in einer Verwaltung platziert werden können.

Abbildung 7  
 Aufruf zur Kampagne „Mit(te)machen!“ in Bönen



Quelle: Stadt Bönen

Aus den Zukunftsspaziergängen ging, wie dargestellt, die Arbeitsgruppe „Mit(te)macher“ hervor, welche die Stadt bei der Entwicklung von Belebungsmaßnahmen berät und dazu konkrete, umsetzungsreife Vorschläge entwickelt. So wurden abschließbare Pavillons mit überdachten Sitzgelegenheiten diskutiert, um kurzfristig und mobil Veranstaltungsmöblierung zu organisieren, aber auch um dauerhafte Treffpunkte einrichten zu können. Die Arbeitsgruppe „Mit(te)machen“ soll als Teil eines langfristig angelegten Kommunikationsprozesses zwischen Stadtgesellschaft und Politik/Verwaltung fortbestehen. Unter anderem dafür wurde die Erarbeitung eines langfristig angelegten Kommunikationsprozesses in Auftrag gegeben.

Daneben gibt es in Bönen verschiedene weitere Aktivitäten, die darauf zielen, die Innenstadt zu beleben. Dazu gehört eine aufsuchende Beteiligung einer Schulklasse im Rahmen des „Makerthon.NRW – Jugendbeteiligung für die Zukunft der Innenstadt“, bei dem Jugendliche ihre eigenen Ideen zur Zukunft der Innenstadt entwickelten und so die Anregungen aus den Zukunftsspaziergängen ergänzten. Weiterer Baustein ist die Einrichtung von Angeboten der Online-Beteiligung. Ein seit langem geplantes Projekt, von dem sich die Gemeinde erhebliche Impulse erwartet, ist der Umbau des Bahnhofsareals und die Untertunnelung der Bahntrasse.

## EASW: Perspektiven auf und für die Innenstadt zusammenbringen (Zwönitz)

Zwönitz präferierte einen Austausch mit unterschiedlichen Gruppen der Stadtgesellschaft, um ein breiteres Bild zur Entwicklung und Attraktivierung der Innenstadt zu bekommen, nächste Schritte zu priorisieren sowie mögliche neue Partnerschaften zu identifizieren. Die Vertreterinnen und Vertreter der Stadt entschieden sich für die Methode in Anlehnung an einen EASW, die – in Anpassung der ursprünglichen Dauer – in einem fünfstündigen Workshop an einem späten Nachmittag realisiert wurde. Hierzu wurde über Stadtanzeiger, Social Media und vor allem über eine intensive Direktansprache eingeladen.



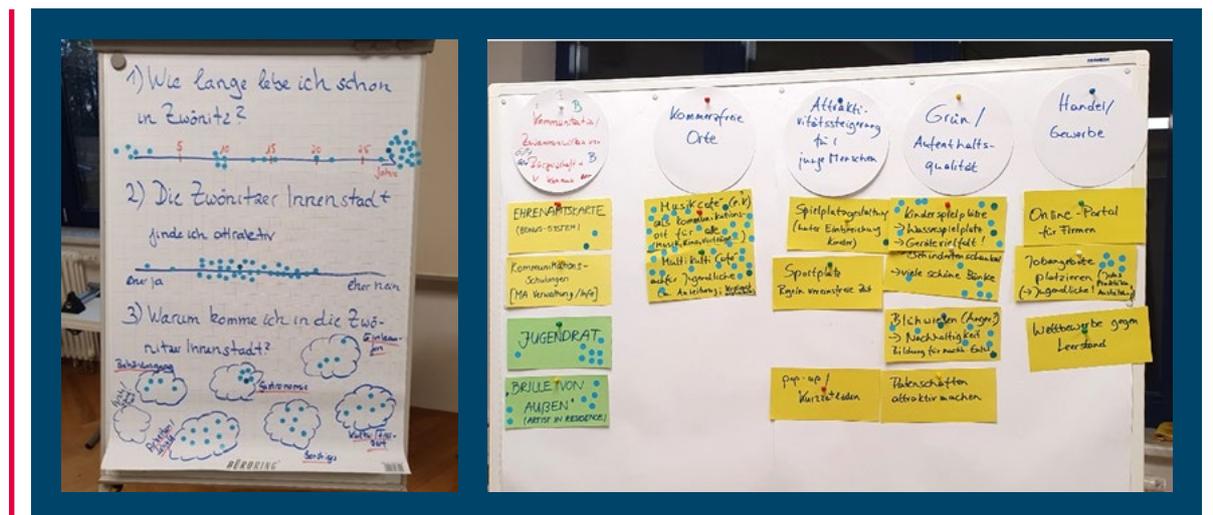
Fotos: Elke Bojarra (Difu)/aconium GmbH

„Wegweiser zum Workshop“ / Während des Workshops

Der EASW funktioniert umso besser, je paritätischer die Gruppen besetzt sind. Unter der Überschrift „Lebendige Innenstadt. Mit wem? Für wen?“ folgten am 23. November 2022 in der Stadt Zwönitz über 30 Personen der Einladung. Es konnten so sechs Gruppen mit einer Teilnehmendenzahl von jeweils vier bis sieben Personen gebildet werden. Die Gruppen umfassten

- Kinder und Jugendliche,
- Vertreterinnen und Vertreter des Einzelhandels, der Gewerbetreibenden und der Gastronomie,
- die ältere Bevölkerung (60+),
- die Bürgerschaft sowie Vertreterinnen und Vertreter von Institutionen,
- Politik sowie
- Verwaltung.

Es konnten nicht alle Personen über den gesamten Zeitraum bleiben, aber die Anzahl und das Engagement der Anwesenden war beachtlich. Nach dem Austausch in einer ersten Runde zur Positionierung der jeweiligen Interessen, Anliegen und Wahrnehmungen in den Akteursgruppen leitete die wissenschaftliche Begleitung daraus Cluster mit besonders wichtig bewerteten Themen ab. In neuen, frei zusammengesetzten und gemischten Gruppen tauschten die Teilnehmenden sich dann über mögliche konkrete Maßnahmen und Umsetzungsschritte aus. Die Ergebnisse wurden im Plenum präsentiert. Zum Abschluss des rund fünfstündigen Workshops wurde ein Meinungs- und Stimmungsbild zu den Anregungen abgefragt.



Fotos: Elke Bojarra (Difu)

Warm Up in Zwönitz / Priorisierungen nach der zweiten Phase

Im Ergebnis sollen zeitnah die Bemühungen zum Aufbau eines Musik-Cafés oder Multikulti-Cafés (auch für Jugendliche) verstärkt werden, für das bereits Ideen und Strukturen (der Verein Zwönitz Miteinander e.V.) gegeben sind.

#### Zusammenfassend:

- Das anspruchsvolle Format hat gut funktioniert. Dies ist jedoch immer auch abhängig von der Mitwirkungsbereitschaft einzelner Personen.
- Junge Leute lassen sich für Diskussionen über ihre Stadt gewinnen.
- Der EASW bringt einen Lerneffekt, indem unterschiedliche Interessen, aber auch Restriktionen und Konflikte deutlich werden können (zum Beispiel Gewinner und Verlierer konsumfreier Orte).
- Es gilt nun, neben den ausgewählten Ideen auch den Pool der weiteren Anregungen nicht aus den Augen zu verlieren und die mitwirkenden Gruppen weiter zu informieren und einzubeziehen.

#### Weitere Erkenntnisse und Impulse für die Innenbelebung in Zwönitz

Das Thema, das an allen Standorten wichtig war, nämlich einen „Ort der Begegnungen“ zu schaffen, wurde in Zwönitz (neben Münnernstadt) am deutlichsten formuliert und ist ein zentrales Ergebnis des EASW mit der Stadtgesellschaft. Die Stadt hat dafür bereits eine Immobilie vorgesehen, die durch einen bereits gegründeten Bürgerverein betrieben werden soll. Für den Übergang wurde Mobiliar zur temporären Bespielung und Nutzung von leerstehenden Ladeneinheiten angeschafft, das später auch im „Ort der Begegnung“ genutzt werden kann.

Darüber hinaus wurden zahlreiche weitere Anregungen festgehalten, zum Beispiel ein Wasserspielplatz, mehr Stadtgrün, die Schaffung einer Möglichkeit für einen „Artist in Residence“ oder eine Ehrenamtskarte. Viele der identifizierten möglichen Maßnahmen zielen darauf ab, das bereits vorhandene intensive bürgerschaftliche Engagement in der Stadt für die Belebung innerstädtischer Räume zu nutzen bzw. Vereine und engagierte Bürgerinnen und Bürger stärker mit einzubinden. Dabei handelt es sich auch um kleinteilige Ansätze für die gemeinschaftliche Gestaltung von Stadtgrün oder die Schaffung von mehr Mitsprachemöglichkeiten von Jugendlichen. In unmittelbarer Fortsetzung der Diskussionen im November wurde ein weiterer Workshop zur Entwicklung eines Nutzungskonzepts für einen Treffpunkt von Zwönitzern für Zwönitzer durchgeführt.

Der Umbau eines alten Speichers, der unter anderem als Coworking Space und lokaler Nukleus für die Ansiedlung von innovativen Unternehmen dienen und eine erhebliche Strahlkraft für die Entwicklung der Innenstadt haben soll, steht kurz vor dem Abschluss.

## Erkenntnisse aus der gemeinsamen Arbeit – füreinander und für andere

Inhaltlich stand die Stärkung der jeweiligen Innenstädte im Fokus. Darüber hinaus ging es jedoch auch um Lerneffekte in kommunikativen Methoden und Formaten, nach innen – also in die eigene Politik und Verwaltung – und nach außen – sowohl in die Stadtgesellschaft, als auch gegenüber Dritten außerhalb der eigenen Stadt.

### Ergebnisse für die Forschungsfragen

Betrachtet man die zu Beginn des Projektes formulierten Forschungsfragen, lassen sich durch dieses Projekt im Wesentlichen Antworten unter drei wesentlichen Aspekten festhalten:

- Mitwirkung Dritter (unter anderem Politik und Verwaltung), die Rolle der Zivilgesellschaft bzw. der Stadtgesellschaft
- Prozesse des Zusammenwirkens, Strategien und Leitbilder
- Voneinanderlernen und damit Fragen des Wissenstransfers, innerhalb der Politik und Verwaltung, mit Gruppen in der Stadt sowie zwischen Kommunen

### Beteiligung von Gruppen der Stadtgesellschaft

Die Beteiligung unterschiedlicher Akteursgruppen war ein wesentlicher Anspruch des Modellvorhabens. Es zeigte sich in allen Kommunen, wie wichtig es ist, Akteure direkt anzusprechen, um sie für einen Prozess gewinnen zu können. Dies funktioniert tendenziell in einem Kleinstadtkontext besser als in einer großen Stadt.

Deutlich wurde in dem Projekt, dass das Rad dafür nicht neu erfunden werden muss. Bewährte Verfahren aus anderen städtischen Kontexten lassen sich problemlos anwenden. Wichtig sind eine direkte Ansprache und Rückkopplung, Berücksichtigung von Befindlichkeiten oder das Mitdenken von Doppelzuständigkeiten. Dabei gilt in Kleinstädten wie in anderen Stadtgrößen: Eine Methode ist immer nur so gut, wie die Menschen sich darauf einlassen.



Fotos: Elke Bojarra (Difu)/aconium GmbH

Ergebnisse der Befragung / Während des Stadtrundgangs in Münsterstadt

Durch das Projekt gewinnen Ideen zur Gestaltung einer proaktiven Netzwerkarbeit und an Bürgerinnen und Bürger gerichtete Workshops an Bedeutung. Die Kommunen nehmen mit, wie wichtig es ist, der Stadtbevölkerung ein Feedback zu geben und Möglichkeiten und Grenzen der kommunalen Arbeit gut zu kommunizieren. Herausforderungen bleiben dabei die häufig konstatierten Erwartungshaltungen gegenüber der Kommune.

Ob und inwieweit sich die Stadtgesellschaft dauerhaft in den weiteren Prozess der Innenstadtentwicklung und -gestaltung einbringen wird, wird von Ort zu Ort unterschiedlich sein, es wird auch von den nun zu entwickelnden Maßnahmen abhängen. Bürgerinnen und Bürger engagieren sich in der Regel in ihrer Freizeit für ihre Stadt. Engagement kann man nicht verordnen: Eine Verwaltung „muss“ handeln, eine engagierte Person „kann“ das Engagement – berechtigterweise – jederzeit beenden.

In den Kleinstädten ist zudem spürbar, dass viele Mitwirkende in Doppelfunktionen agieren. Engagierte Menschen werden in Kleinstädten auch schnell für Anliegen und Verantwortlichkeiten gebunden. Damit sind sie bereits in unterschiedlichen Kontexten vernetzt und mit verschiedenen Akteuren im Gespräch. Beteiligung ist ein wichtiges Instrument, man sollte sie aber dosiert einsetzen, auch um die Menschen (zeitlich) nicht zu überfordern. Die Erfahrung, man kann „Beteiligung eigentlich nie richtig machen, aber ganz sicher falsch“ ist in Kleinstädten, wo wenig Erfahrungen mit strategischer und interaktiver Beteiligung bestehen, von besonderer Bedeutung. Es wird immer Beteiligte geben, deren Erwartungen nicht erfüllt werden (können). Eine solche Frustration trifft in kleinen Städten auf eine vergleichsweise hohe persönliche Nähe zu Mitarbeitenden in Politik und Verwaltung. Es sollte nicht die Erwartungshaltung entstehen, dass Beteiligung und Engagement die Herausforderungen von Kleinstädten lösen. Sie sind ein wichtiger Baustein, sie brauchen dafür aber auch eine gut zusammenwirkende Politik und Verwaltung. Oft kann die Begleitung durch neutrale Dritte genau dabei helfen.

In einer Verwaltung kann es – unabhängig von ihrer Größe – viele Vorbehalte gegenüber neuen Themen und Vorgehensweisen geben. Diese können den Ressourcen geschuldet sein, bremsen aber engagierte Mitarbeitende nachhaltig aus, da diese oft keine Mitstreiterinnen und Mitstreiter finden. Politische Akteure verfolgen wiederum eigene Logiken. Häufig sind es auch persönliche Befindlichkeiten, die die Arbeit erschweren. Der Satz „Wir haben einen schwierigen Rat“ fiel bei den Projekttreffen häufiger.

### **Prozesse, Strategien und Leitbilder**

In den beteiligten Kommunen wird wenig mit einem gemeinsamen Leitbild oder einer übergreifend abgestimmten Strategie gearbeitet. Auch der integrierte Ansatz im Verständnis einer Leipzig-Charta ist im Arbeitsalltag wenig präsent. Dies hängt zum einen mit dem eher planungsfernen Hintergrund der Mitwirkenden im Projekt und den kleinen Verwaltungen allgemein zusammen, zum anderen haben ihre eigentlichen Tätigkeiten zumeist andere Schwerpunkte. Zudem fehlten lange Zeit die Anreize über Förderprogramme. Oft wird von Problemen bei der Akzeptanz der eigenen Arbeit durch andere Ressorts gesprochen – diese scheinen in Kleinstädten ebenso groß zu sein wie in großen Städten. Auch aus großstädtischen Kontexten ist bekannt, dass eine integrierte Zusammenarbeit nicht grundsätzlich auf Akzeptanz stößt bzw. der gelebten Praxis entspricht.

Es gibt sehr engagierte Kommunen, die sich um Förderungen sowie neue Wege zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Stadt und Beteiligungsformate bemühen. Teilweise scheinen fast zu viele Aktivitäten gleichzeitig stattzufinden. Das kann dazu führen, dass sich bei der Vielzahl von Maßnahmen und Projekten in der Politik und Verwaltung (erst recht dann in der Stadtgesellschaft) nicht alle mitgenommen fühlen. Hier hilft ein Blick von außen und der Versuch, die unterschiedlichen Pfade zu sortieren, um Synergien zu nutzen, die Überlastung Einzelner zu reduzieren und mehr Akteure mitzunehmen. Perspektivisch könnte eine interne Strategie sinnvoll sein, die Ziele und Prioritäten festlegt und diese dann bspw. auch mit Förderungen in Einklang zu bringen sucht. Hierfür fehlen allerdings weitgehend Personal und Spielräume.

Die Notwendigkeit einer besseren Vernetzung und Kommunikation innerhalb der Kommune bzw. zwischen Verwaltung, Politik und Stadtgesellschaft wurde durch die Workshops deutlich. Es besteht vielfach Nachholbedarf, dem auch strategisch begegnet werden sollte. Sinnvoll könnte eine Akteursanalyse vor Ort sein, die prüft, welche Netzwerke vor Ort bereits da sind, wie und bis zu welchem Grad sie vernetzt werden könnten, um die

bereits formierte Zivilgesellschaft strategischer und zielgerichteter einzubeziehen. Dieser Nachholbedarf wird von den Mitwirkenden gesehen, scheitert aber in der Umsetzung vielfach an den personellen Ressourcen – oder er wird von den Entscheidern in der Verwaltung oder Politik nicht unterstützt, so dass die Person hier kaum handlungsfähig ist.

### **Wissenstransfer**

In den beteiligten Kommunen gibt es kaum systematische Prozesse des Austauschs und Wissenstransfers zwischen der Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Die Workshops mit der Stadtgesellschaft vor Ort haben gezeigt, dass viele bereit sind, sich zu engagieren und mit Personen aus der Verwaltung in einen Austausch zu treten. Wissenstransfer durch Mitwirkung und Interaktion findet bislang nur wenig statt. In Teilen wird auch die Notwendigkeit als nicht so hoch eingeschätzt, weil die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister „ohnehin mit der Bürgerschaft im Gespräch“ seien. Damit bedeutet Wissenstransfer bislang vor allem Ansprachen von Bürgerinnen und Bürgern an Bürgermeisterinnen und Bürgermeister zu persönlichen Belangen und die öffentliche Einladung zu konkreten Anlässen wie Informationsveranstaltung.

In einem kleinstädtischen Kontext funktioniert viel über das persönliche Netzwerk und die direkte Ansprache. Insbesondere auf der operativen Ebene besteht hingegen wenig Möglichkeit zu einem Austausch oder der Wissensvermittlung auf fachlicher Ebene. Es ist recht unwahrscheinlich, dass sich beispielsweise Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter eines Stadtplanungsamtes mit den Nachbarkommunen austauschen. Das hat mit Konkurrenzen zu tun, aber auch mit fehlenden fachlichen Netzwerken. Hier liegt durchaus ein Unterschied zu Großstädten vor.

Im Hinblick auf das Netzwerk im Rahmen des Projektes war die Projektlaufzeit zu kurz, die Workshops zu punktuell und die Städte zu heterogen, um dauerhaft sinnvolle Netzwerkstrukturen zu etablieren. Gleichwohl werden Kontakte auch über das Modellvorhaben hinaus weiter genutzt werden. Um Netzwerke zwischen Städten dauerhaft zu etablieren, braucht es

- ein konkretes gemeinsames Thema bzw. einen Anlass,
- einen Anstoß bzw. einen anstoßenden Akteur,
- eine Verständigung zum Thema (zeitlich, inhaltlich),
- die geregelte und finanzierte Zuständigkeit, eine netzwerkbetreuende Person und idealerweise die Moderation und Begleitung durch Dritte,
- idealerweise eine gute Erreichbarkeit zwischen den Städten, um persönlichen Austausch zu erleichtern sowie
- personelle Kontinuität um Vertrauen und Bewusstsein für die Lage der anderen aufbauen zu können.

### **Was können (die teilnehmenden) Kommunen aus der Pilotphase mitnehmen?**

Herausforderungen in kleinen Kommunen sind oft ähnlich wie zum Beispiel zunehmender Leerstand, Erreichbarkeit der Innenstädte, Belegung und Attraktivitätssteigerung der öffentlichen Räume und Verödung (insbesondere am Abend). Dies gilt auch für die potentiellen Rahmenbedingungen für die Bearbeitung (zum Beispiel Personalressourcen, Haushalt, Komplexität, Ausrichtung von Förderprogrammen). Trotzdem ist die Belegung einer Innenstadt höchst individuell und abhängig von der spezifischen Situation vor Ort. Es sind also in der Umsetzung stets Individuallösungen erforderlich in der Umsetzung. Bei der Entwicklung solcher Lösungsansätze gibt es jedoch Übertragbarkeiten.

So konnten in den jeweils eineinhalbtägigen Workshops in den Kommunen keine umfassenden Lösungen erarbeitet werden, aber Probleme und Widersprüche erkannt, andere Pfade aufgezeigt, das eigene Handeln reflektiert und auch ein Scheitern thematisiert werden – oder die eigene Arbeit wurde einfach einmal nur gewürdigt. Dies kann sehr motivierende Effekte generieren. Insbesondere das kollegiale Miteinander auf Augenhöhe trug dazu bei, kritisch und konstruktiv mit der eigenen Kommune umzugehen. Die teilnehmenden Beobachtungen, zahlreichen informellen Gespräche und systematischen Evaluierungen zeigten, dass der

---

Austausch untereinander sehr geschätzt sowie als wohltuend und unterstützend empfunden wurde – sowohl fachlich im Arbeitszusammenhang als auch persönlich. Dabei wurde das Projekt von den Teilnehmenden auch als Lern- und Probierfeld verstanden, das es ermöglichte, die eigenen argumentativen Fähigkeiten zu schulen, um so auch eigene Standpunkte gegenüber Leitungspersonen zu vertreten. Die Erfahrungen im Projekt sprechen dafür, dass Kommunen solche Formate nutzen und den Mitarbeitenden den entsprechenden Raum zur Mitwirkung geben sollten – auch als Zeichen von Wertschätzung und zur Motivation.

Methodisch haben sich besonders die Stadtspaziergänge und die Zukunftswerkstatt als direkter, niederschwelliger Zugang zu Bürgerinnen und Bürgern bewährt. Digitale Mitwirkungsformate und das World-Cafè werden als anspruchsvoller wahrgenommen. Noch komplexer sind EASW und die Case Clinic: Sie erfordern Übung in der Umsetzung und eine hohe Mitwirkungsbereitschaft. Dabei kann die Begleitung durch Dritte sinnvoll sein. Im Rahmen des Modellvorhabens wären Terminkoordinierung, Konzepte, Veranstaltungsformate, Konzeption und Durchführung, Anleitung und Unterstützung bei der finanziellen Abwicklung kaum aus eigener lokaler Kraft leistbar gewesen.

## Empfehlungen für die Kleinstadtakademie

Die Erfahrungen aus der Pilotphase zeigen, dass Kleinstädte und ihre handelnden Akteure Unterstützung brauchen. Einzelne Aspekte werden im Folgenden noch einmal – unter anderem basierend auf den Eindrücken der Mitwirkenden – zusammenfassend dargestellt. Die geplante Akademie braucht sicherlich eine Adresse, wird hier aber weniger als Gebäude, denn als Struktur oder Think Tank mit vielfältigen modularen Angeboten verstanden.

### Herausforderungen: Warum es eine Kleinstadtakademie braucht

Das Erfordernis für Angebote, die sich auf den Kleinstadttyp beziehen, wurde hinreichend beschrieben: Kleinstädte sehen sich denselben Herausforderungen ausgesetzt wie größere Städte, haben jedoch in aller Regel weniger finanzielle wie auch personelle Ressourcen sowohl in Verwaltung und Politik, aber auch in der Bürgerschaft und Wirtschaft, um damit umzugehen. Innenstadt lässt sich nicht grundsätzlich und erst recht nicht mit halbherzigen Maßnahmen oder nebenbei beleben. Hier spielen Wissen und Erfahrungsaustausch eine Rolle. Im Alltagsgeschäft fehlt häufig die Zeit, um einen Diskurs in der Verwaltung, aber auch mit Politik und Bürgerschaft anzustoßen und konsequent zu verfolgen. Die Kleinstadtakademie kann hier eine Möglichkeit bieten, indem sie die Akteure aus der Verwaltung miteinander vernetzt, einen Diskurs anstößt und führt und damit schließlich Prozesse und Aktivitäten auf den Weg bringt, die auch von (Teilen) der Stadtgesellschaft mitgetragen werden. Hierfür ist – neben einer explizit auf Kleinstädte zugeschnittenen Förderprogrammatik – eine Plattform für situativen, strategischen oder auch langfristigen Austausch und Beratung notwendig.

### Erwartungen: Was soll eine Kleinstadtakademie können?

Zu den Erwartungen haben sich auch die Mitwirkenden aus dem Konsortium geäußert. Alle Kommunen wünschen sich „Beratung erhalten“ als wesentliches Angebot der Kleinstadtakademie. Ähnlich wichtig sind „Gegenseitiges Lernen“ und „Informationen“, „Interessenvertretung“ und „Vernetzungsangebote“. Von den Mitwirkenden des Modellvorhabens wurden folgende konkrete Erwartungen formuliert:

Abbildung 8  
Erwartungen an die Kleinstadtakademie



Quelle: aconium GmbH

Politische Probleme, Konkurrenzen, eine Verdichtung von Krisen und Herausforderungen, Versorgung für Umlandgemeinden und unterschiedliche räumliche Kontexte brauchen unterschiedliche flexible Lösungen. Dabei kann es sich um Prozesse und Strategien handeln, aber auch um ad hoc-Beratungen oder einen geschützten Raum für einen Erfahrungsaustausch.

### **Grenzen: Kleinstadtakademie setzt Akzente, sie setzt nicht um**

Eine Kleinstadtakademie stößt in ihren Möglichkeiten auch an Grenzen, die hier nur beispielhaft angesprochen werden. Oft sind tagesaktuelle Themen und Termine in einer Kommune wichtiger als die strategische Ausrichtung oder die Vernetzung in einer Kleinstadtakademie. Die Möglichkeit sich einmal für zwei Tage aus dem Tagesgeschäft herauszunehmen, wurde von den Projektbeteiligten als extrem hilfreich und großer Mehrwert bezeichnet, der aber Ressourcen braucht. Hier kann eine Kleinstadtakademie Argumente und aufklärende Angebote schaffen – Strukturen und Haltungen ändern müssen allerdings die Akteure vor Ort.

Auch das integrierte Zusammenarbeiten ist kein Selbstläufer. So ist von einer geringeren Versäulung in kleineren Städten auszugehen, dies steht aber nicht für uneingeschränkte Kooperationen und Offenheit gegenüber neuen Arbeitsweisen innerhalb der Verwaltung. Ebenso muss die Erwartungshaltung im Hinblick auf Bürgerbeteiligung und Mitnahme der Bürgerschaft und weiterer Akteure realistisch sein. Traditionell engagieren sich in ländlichen und kleinstädtischen Regionen bereits überdurchschnittliche viele Menschen, ohne sich dessen stets bewusst zu sein (vgl. BMFSJ: 2021). Darüberhinausgehendes Engagement hat damit berechnete Grenzen, die es zu respektieren gilt.

Der Blick von außen und die Begleitung durch einen neutralen Dritten ist notwendig und sinnvoll, aber auch aufwändig sofern das Ziel besteht, in die Rahmenbedingungen vor Ort einzuarbeiten. Eine tiefgehende Befassung mit jedem Standort wird eine Kleinstadtakademie kaum leisten können.

### **Formate: Mögliche Wege der Wissensvermittlung**

Gefragt sind Angebote, die sich schnell, niedrigschwellig und inhaltsbezogen abrufen lassen. Es fehlt die Zeit für das Lesen von Publikationen oder für Hör- und Filmbeiträge. Ähnliches gilt für Tagungen, Konferenzen oder Workshops. Als hilfreich werden eine (digitale) Plattform mit guten Beispielen, Transfer- und Erfahrungswerkstätten und die gegenseitige Beratung/Bildung von Tandems bzw. Gruppen gesehen. Alternative bzw. zusätzliche Angebote wären eine Art Service-Hotline, ein Pool fester Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner, Expertinnen und Experten oder ein Förderkompass.

Auch eine kollegiale Beratung, die themenbezogen und zeitlich befristet angeboten wird, kann im Austausch kleinerer Kommunen ein Instrument sein, welches zielführend ist. Das Generieren einer passenden Zusammensetzung kann ein Handlungsfeld einer Kleinstadtakademie sein. Dies kann zum Beispiel über Wettbewerbe, Datenbanken, die direkte Ansprache, Zufallsprinzip oder anlassbezogene Calls erfolgen. Eine gewisse räumliche Nähe – oder gute Erreichbarkeiten – zwischen den Kommunen eines Netzwerkes sind wichtig, da ein vertrauensvoller Umgang auf Basis persönlicher Kontakte besser funktioniert. Dies geht nur über Präsenzformate.

### **Zielgruppe: Angebote für unterschiedliche Themen und Akteursgruppen**

Angebote sollten modular gestaltet sein, für unterschiedliche Themen, unterschiedliche Akteursgruppen und das Zusammenführen unterschiedlicher Interessen und Logiken. Damit sollte die Kleinstadtakademie in ihrer Arbeit verschiedene Ebenen in Verwaltung und Politik adressieren. Sie muss sich mit ihren Angeboten an die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister richten. Aber mindestens ebenso wichtig ist die Unterstützung und Vernetzung der Fachebene(n) in den Verwaltungen.

Da auch in Kleinstädten innerhalb einer Verwaltung nicht unbedingt an einem Strang gezogen wird, sollte ein Angebot der Kleinstadtakademie der Austausch in und zwischen Verwaltungen und Kommunalpolitik sein, um zu sensibilisieren und nachhaltige Akzeptanz und Strukturen zu schaffen.

Das Projekt hat gezeigt, dass die interaktive Einbeziehung von Gruppen aus der Stadtgesellschaft oft noch am Anfang steht. Ebenso wie in anderen Stadtgrößen ist hier die Moderation, Konzeption und Vermittlung durch Dritte notwendig. Auch dies könnte eine Kleinstadtakademie anbieten.

### **Zukunftsperspektive: Das Rad muss nicht neu erfunden werden**

In dem Modellvorhaben hat sich gezeigt, dass es weniger um neue Formate oder eine neue Bezeichnung alter Formate gehen muss. Wichtig ist ein Angebot zur Beratung, Unterstützung und Vernetzung vor Ort – also eine Art Service-Plattform.

Dabei können oder sollten für einzelne Bausteine auch Partnerschaften geprüft werden, wie eine Zusammenarbeit mit dem Netzwerk „Engagierte Stadt“ des Bundesnetzwerks für Bürgerschaftliches Engagement, welches sich im Kontext der Kleinstädte zum Beispiel mit der Etablierung von Beteiligungsansätze befasst. Auch in anderen Bereichen gibt es bereits gute Erfahrungen mit Service-Plattformen, zum Beispiel im Bereich Klima. Im Bereich Klima. Genannt seien hier die Agentur für kommunalen Klimaschutz sowie das Zentrum für Klimafolgenanpassung (ZKA) über die Vernetzung, Bildungsangebote und Beratungen (unter anderem über Hotlines) gewährleistet werden.

---

## Ausblick

Bei der Entwicklung von Zukunftsperspektiven für Kleinstädte sind folgende Fragen mitzudenken:

- Wieviel Belebung und Aufwertung von Kleinstädten ist überhaupt (noch) möglich?
- Wieviel Beteiligung ist leistbar, realistisch und sinnvoll?
- Was können Einzelpersonen in einer chronisch überlasteten Verwaltungsstruktur überhaupt bewirken?

Wichtig ist es, zunächst überhaupt Angebote für diesen Stadttyp zu schaffen, um die Arbeit vor Ort nach innen und außen zu unterstützen und um der Arbeit in Kleinstädten mehr Anerkennung und Aufmerksamkeit zu geben. Lösungen und Wege müssen entsprechend angepasst werden. Persönliche Austauschformate in Präsenz sollten durch weitere Angebote (Seminare, Publikationen, Online-Formate, (Telefon-)Beratung) ergänzt werden.

Das Projekt hat gezeigt, dass die Wege und Instrumente in den Städten zwar anderen Rahmenbedingungen unterliegen, aber nicht neu erfunden werden müssen. Dies gilt im Hinblick auf die Erfahrungen in diesem Modellvorhaben besonders für die Kommunikationsformate. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit mit den Akteuren in der Stadt viel und gut zu kommunizieren ist vorhanden, braucht aber mehr Kontinuität, mehr System und ganzheitlichere Ansätze.

Integriertes Arbeiten zu üben und zu erlernen erfordert Zeit. Dies gilt in großen Städten und ist in kleinen Kommunen mit ihren spezifischen Rahmenbedingungen noch stärker zu berücksichtigen. Die Mitnahme der Mitarbeitenden und die Reflexion der Strukturen und Strategien innerhalb der Verwaltung muss unterstützt werden.

---

## Literaturverzeichnis

adelphi consult GmbH, o. J.: Zentrum Klimaanpassung. Zugriff: <https://zentrum-klimaanpassung.de/> [abgerufen am 17.02.2023].

AdR – Europäischer Ausschuss der Regionen, 2022: Kleinstädtische Gebiete als Schlüsselfaktor für einen gerechten Übergang. Stellungnahme, 152. Plenartagung, 30. November / 01. Dezember 2022. Brüssel.

Anders, S.; Kreutz, S.; Krüger, T., 2020: Corona und die Folgen für die Innenstädte. IzR – Informationen zur Raumentwicklung, 47. Jg. (4): 56–67.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2021: Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zentrale Ergebnisse des fünften deutschen Freiwilligensurveys (FWS 2019). Berlin. Zugriff: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/176836/7dffa0b4816c6c652fec8b9eff5450b6/frewilliges-engagement-in-deutschland-fuenfter-freiwilligensurvey-data.pdf> [abgerufen am 17.02.2023].

BMI – Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (Hrsg.), 2021: Innenstadtstrategie des Beirats Innenstadt beim BMI. Berlin.

BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, o. J.: Service und Kompetenzzentrum Kommunaler Klimaschutz. Zugriff: <https://www.klimaschutz.de/de/beratung/das-angebot-des-skkk> [abgerufen am 17.02.2023].

bpb – Bundeszentrale für politische Bildung, 2020: Methoden-Kiste. Berlin.

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) Geschäftsstelle gemeinnützige GmbH, o. J.: Engagierte Stadt. Zugriff: <https://www.engagiertestadt.de/> [abgerufen am 21.02.2023].

Deutschlandfunk Kultur, 2021: Zukunft der Innenstadt - Ein Ort für soziale Wesen. Zugriff: <https://www.deutschlandfunkkultur.de/zukunft-der-innenstadt-ein-ort-fuer-soziale-wesen-100.html> [abgerufen am 21.02.2023].

Europäische Kommission, 1997: Workshops über Europäische Bewußtseinsbildungs-Szenarien. Zugriff: <https://cordis.europa.eu/article/id/8356-european-awareness-scenario-workshops/de> [abgerufen am 17.02.2023].

Schmid, B.; Veith, T.; Weidner, I., 2019: Einführung in die kollegiale Beratung. Heidelberg.

Stadt Münsterstadt, o. J.: Projekt Treibhaus. Zugriff: [www.muennerstadt.de/projekt-treibhaus/](http://www.muennerstadt.de/projekt-treibhaus/) [abgerufen am 17.02.2023].

Steinführer, A.; Porsche, L.; Sondermann, M. (Hrsg.), 2021: Kompendium Kleinstadtforschung. Forschungsbericht der ARL. Hannover.

Stiftung Lebendige Stadt (Hrsg.), 2021: Maßnahmenpapier zur Zukunft der Innenstädte. Zugriff: <https://lebendige-stadt.de/pdf/Massnahmenpapier-Zukunft-Innenstaedte.pdf?tm=1> [abgerufen am 21.02.2023].

Stiftung Mitarbeit; ÖGUT – Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik (Hrsg.), 2018: Bürgerbeteiligung in der Praxis. Ein Methodenhandbuch. Arbeitshilfen für Selbsthilfe und Bürgerinitiativen. Nr. 52. Bonn.

Tietze, K., 2020: Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek.