

BBSR-
Online-Publikation
20/2025

Kleine Städte. Große Vielfalt. Große Zukunft.

Modellvorhaben in der Pilotphase der Kleinstadtakademie

von

Thomas Drewing
Sabine Jennert
Dr. Carsten Hutt

Kleine Städte. Große Vielfalt. Große Zukunft.

Modellvorhaben in der Pilotphase der Kleinstadtakademie

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
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 (BMWSB)
Referat SW I 5 – Grün und Baukultur in der Stadtentwicklung
Dr. Lara Steup

Auftragnehmer

Stadt Seelow, Bürgermeister Robert Nitz
im Verbund mit den Städten Bad Soden-Salmünster, Stadtroda und Penkun

Stand

Mai 2024

Gestaltung

regionalENTWICKLUNG appel-kummer
Elisabeth Appel-Kummer
Stadt Seelow, Thomas Drawing

Bildnachweis

Titelbild: Stadt Seelow

© Stadt Seelow S. 10, 11, 13, 17, 18, 19, 23, 24, 25, 26, 28 (alle Grafiken und Bilder); © Spessart Regional S. 21; Dr. Carsten Hutt S. 27, 31;
© Stadtroda S. 29, 30; Prof. Peter Dehne S. 33; © Stadt Penkun S. 34; © eigene Darstellung; Karte: Urbanizers (2023) S. 10

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

Drawing, T.; Jennert, S.; Hutt, C., 2025: Kleine Städte. Große Vielfalt. Große Zukunft.: Modellvorhaben in der Pilotphase der Kleinstadtakademie. Herausgeber: BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung. BBSR-Online-Publikation 20/2025. Bonn.
<https://doi.org/10.58007/8fcm-6685>

DOI 10.58007/8fcm-6685

ISSN 1868-0097

Bonn 2025

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	5
Abstract	6
Hintergrund	7
1 Das Modellvorhaben „Kleine Städte. Große Vielfalt. Gute Zukunft.“	8
1.1 Gegenstand und Ziel des Modellvorhabens	8
1.2 Projektverbund: die teilnehmenden Kleinstädte	10
1.3 Vorgehen	12
2 Ergebnisse aus den Kleinstädten	23
2.1 Seelow (Brandenburg)	23
2.2 Bad Soden-Salmünster (Hessen)	26
2.3 Stadtroda (Thüringen)	29
2.4 Penkun (Mecklenburg-Vorpommern)	33
2.5 Zusammenfassung der Ergebnisse	35
3 Resümee	36
3.1 Beteiligung der Kommunen	36
3.2 Projektbegleitenden Agentur	38
3.3 Wissenschaftliche Begleitung	39
4 Erkenntnisse und Empfehlungen aus der gemeinsamen Arbeit	40
4.1 Für Kleinstädte	40
4.2 Für die Kleinstadtakademie	41

Kurzfassung

Das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) und das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) setzten sich im Rahmen der Initiative „Kleinstädte in Deutschland“ und mit der Kleinstadtakademie dafür ein, die Stadtentwicklung der Kleinstädte zu stärken, um deren Resilienz zu gewährleisten und dem Ziel der angestrebten gleichwertigen Lebensbedingungen näher zu kommen.

Der Kleinstadtverbund aus den Städten Seelow (Brandenburg), Bad Soden-Salmünster (Hessen), Stadtroda (Thüringen), Penkun (Mecklenburg-Vorpommern) sowie die Projektagentur SPESARTRegional machten es sich zur Aufgabe, das Zukunftsthema Innenstadtentwicklung neu, innovativ und kreativ zu denken und zu gestalten. Unter der Überschrift „Kleine Städte. Große Vielfalt. Gute Zukunft“ sollte dem Bedeutungsverlust von Innenstädte als sozialer und ökonomischer Kristallisationspunkt entgegengewirkt werden. Wissenschaftlich begleitet wurden sie durch SciConomy – Dialog zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

Das Projekt wurde auf zwei Ebenen bearbeitet. Bei einer Ebene stand der Verbund der teilnehmenden Kleinstädte im Mittelpunkt. Hier fanden ein sukzessiver Austausch und Informationstransfer in Fachwerkstätten statt. In der zweiten Ebenen standen die Besonderheiten der jeweiligen Kleinstadt und die konkrete Umsetzung im Mittelpunkt. Die Arbeitsweise mit den zwei Ebenen hat sich als sehr gewinnbringend erwiesen.

Allen vier Städten ist es gelungen, strategische Ansätze für die Transformation ihrer Innenstädte zu entwickeln und zahlreiche Teilprojekte umzusetzen. So konnten zum Beispiel zukunftsweisende Quartiers- und Arealentwicklungen (Seelow und Penkun), neue Nutzungskonzepte für Leerstände (Stadtroda und Penkun) oder neue Finanzierungskonzepte (Bad Soden-Salmünster) entwickelt werden. Kleine Aktionen und Maßnahmen gaben Anlass für den Besuch und die (Wieder)Entdeckung der Innenstadt. Hier konnte das im Verbund entwickelte Format „Sommer im Städtchen“ besonders gute Ergebnisse erzielen. Als niedrigschwelliger Wettbewerb zur Aktivierung der Bürgerschaft hat es in den Kleinstädten für große Aufmerksamkeit gesorgt.

Die größte Herausforderung für die Kleinstädte besteht jedoch darin, unter den finanziellen Rahmenbedingungen die zukunftsweisenden Transformationsprozesse zu gewährleisten. Bevor Strategien und Methoden zum Einsatz kommen können, ist es notwendig, für die Kleinstädte den möglichen Handlungsspielraum für eine strategische Innenentwicklung zu schaffen. Mit Blick auf die notwendige Bürgerbeteiligung in den Transformationsprozessen, gestaltet sich das Verhältnis zwischen Verwaltungen und Bürgerschaft sowie gesellschaftliches und politisches Engagement allerdings zunehmen schwierig. Es bedarf neuer Ansätze und Methoden, um in partizipativen Prozessen „alle mitzunehmen“ und respektvollen Umgang untereinander zu verankern.

Als zukünftige Aufgaben der Kleinstadtakademie wurden die Organisation des Erfahrungsaustauschs zwischen Kleinstädten und das Bereitstellen von Methoden für Erfahrungsaustausch und Setzen von Impulsen für die Innenstadtentwicklung gesehen. Ziel sollte der Aufbau eines breiten Netzwerks kleiner Städte für Erfahrungsaustausch und Kooperationsprojekte sein. Auch der Aufbau eines Netzwerks zur Wissenschaft, um Zugang zu jungen Leuten für die Lösung kommunaler Herausforderungen zu gewinnen, wird als Kernaufgabe für die Akademie formuliert. Ziel muss es sein, die Interessen und Problemlagen der kleinen Städte auf Landes- und Bundesebene zu vertreten und eine Verbesserung insbesondere der finanziellen Ausstattung zu erreichen.

Abstract

The Federal Ministry of the Interior, Building and Community (BMI) and the Federal Institute for Research on Building, Urban Affairs and Spatial Development (BBSR) are committed to strengthening the urban development of small towns as part of the "Small Towns in Germany" initiative and with the Small-Town Academy in order to ensure their resilience and come closer to the goal of equal living conditions.

The small-town alliance comprising the towns of Seelow (Brandenburg), Bad Soden-Salmünster (Hesse), Stadtroda (Thuringia) and Penkun (Mecklenburg-Western Pomerania) and the SPESSART regional project agency set themselves the task of rethinking and shaping the future topic of inner-city development in a new, innovative and creative way. Under the heading "Small towns. Great diversity. Good future", the aim was to counteract the loss of importance of inner cities as a social and economic crystallization point. They were scientifically supported by SciConomy – Dialog zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

The project was carried out on two levels. One level focused on the network of participating small towns. Here, a successive exchange and transfer of information took place in specialist workshops. The second level focused on the special features of the respective small town and concrete implementation. The two-level approach proved to be very beneficial.

All four cities succeeded in developing strategic approaches for the transformation of their inner cities and implementing numerous sub-projects. For example, forward-looking district and area developments (Seelow and Penkun), new utilization concepts for vacant buildings (Stadtroda and Penkun) or new financing concepts (Bad Soden-Salmünster) were developed. Small campaigns and measures provided an opportunity to visit and (re)discover the city centre. The "Sommer im Städtchen" (Summer in the town) format developed by the network achieved particularly good results here. As a low-threshold competition to get citizens active, it attracted a great deal of attention in the small towns.

The greatest challenge for small towns, however, is to ensure the future-oriented transformation processes under the financial framework conditions. Before strategies and methods can be used, it is necessary to create the possible scope for strategic inner development for small towns. With regard to the necessary citizen participation in the transformation processes, however, the relationship between administrations and citizens as well as social and political commitment is becoming increasingly difficult. New approaches and methods are needed to "take everyone along" in participatory processes and establish respectful interaction with one another.

The future tasks of the Small-Town Academy were seen as organizing the exchange of experiences between small towns and providing methods for exchanging experiences and providing impetus for inner-city development. The aim was to establish a broad network of small towns for the exchange of experience and cooperation projects. The establishment of a network to science in order to gain access to young people for the solution of municipal challenges is also formulated as a core task for the academy. The aim must be to represent the interests and problems of small towns at state and federal level and to achieve an improvement in funding in particular.

Hintergrund

Deutschland ist mit über 2.100 Kleinstädten, in denen 30 Prozent der Bevölkerung leben, ein Land der Kleinstädte. Sie sind vielfältige Wohn-, Arbeits- und Versorgungsstandorte mit einer eigenen Urbanität und bieten ihrer Bevölkerung eine besondere, eigene Lebensqualität, Identität und Heimat. Das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) und das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) setzten sich im Rahmen der Initiative „Kleinstädte in Deutschland“ und mit der Kleinstadtakademie für eine Stärkung der praxisorientierten Forschungen und dem Erkenntnisgewinn durch einen interdisziplinären Akteurskreis zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen und -optionen für/von Kleinstädten ein. Ziel der Kleinstadtakademie ist, die Stadtentwicklung der Kleinstädte zu stärken, um deren Resilienz zu gewährleisten und dem Ziel der angestrebten gleichwertigen Lebensbedingungen näher zu kommen.

Im Fokus der vorliegenden Broschüre steht die Entwicklung von Innenstädten. Veränderte Lebensentwürfe, neue Anforderungen an Wohn- und Arbeitsstandorte und ein durch die Pandemie befeuertem digitalem Einkaufsverhalten entwickeln sich so rasant, dass bisherige Konzepte für Innenstädte in Frage gestellt werden. Der Anlass einkaufen, um die Innenstadt aufzusuchen, geht den Zentren zusehends verloren. Wird dieser Entwicklung nicht gegengesteuert, droht gerade diesen kleinstadttypischen Zentren ein radikaler Funktions- und Bedeutungsverlust als sozialer und ökonomischer Kristallisationspunkt. Mit dem Vorhaben „Kleine Städte. Große Vielfalt. Gute Zukunft“ machten es sich die Projektbeteiligten Seelow (Brandenburg), Bad Soden-Salmünster (Hessen), Stadtroda (Thüringen), Penkun (Mecklenburg-Vorpommern) sowie als Projektagentur SPESSAR-Tregional zur Aufgabe, die Innenstadtentwicklung neu, innovativ und kreativ zu denken und zukunftsfähig zu gestalten.

Dazu braucht es neue Konzepte und eine andere Kultur der Zusammenarbeit, um den geänderten Lebens- und Arbeitsentwürfen Rechnung zu tragen und ein attraktives Umfeld für das Wohnen und Arbeiten der künftigen Generationen zu schaffen. Angesichts geringer finanzieller Mittel ist es zudem unabdingbar, neben der inhaltlichen Bearbeitung neue Organisations- und Finanzierungsmodelle zu entwickeln, die ein hohes Maß der Anwendung auch für andere Kleinstädte unterschiedlicher Größe erkennen lassen.

Zur Umsetzung dieser Ziele wurden klassische Bürgerbeteiligungsmodelle und neue Methoden, wie zum Beispiel Solution Labs eingesetzt. Diese müssen einerseits methodisch fundiert sein und andererseits einem gewissen Pragmatismus folgen. Denn Kleinstädte haben in der Regel zu wenig Ressourcen und Handlungsspielräume, um sich mit den verschiedenen Typen und Ausprägungen von Wandel und Transformationsprozessen auseinanderzusetzen. Auch bleibt der Austausch mit anderen Städten oder auch der Freiraum zum Ausprobieren zumeist auf der Strecke. Doch gerade für das hochkomplexe Thema der Innenstadtentwicklung braucht es den Mut für Experimente, um Innovationen und neue Ideen zu entwickeln und verwirklichen zu können. Im Alltagsgeschäft kommunaler Verwaltungsaufgaben muss die Kleinstadtakademie hierfür einen ergebnisoffenen Rahmen schaffen.

Die beteiligten Städte arbeiteten in den zwei Arbeitsebenen „Verbund“ und „Kleinstadt“, die den beteiligten Städten einerseits bedarfsorientiert und kompakt Wissen, Methoden und den Erfahrungsaustausch bereitstellten. Andererseits hatten die Kleinstädte den notwendigen Freiraum, um den Prozess in „ihrer“ Stadt nach ihren Rahmenbedingungen und ihrem Tempo gestalten zu können.

1 Das Modellvorhaben „Kleine Städte. Große Vielfalt. Gute Zukunft.“

1.1 Gegenstand und Ziel des Modellvorhabens

Innenentwicklung ist ein Zukunftsthema für kleinerer Städte und Gemeinden. Mit dem Vorhaben „Kleine Städte. Große Vielfalt. Gute Zukunft.“ machte es sich der Kleinstadtverbund aus den Städten Seelow (Brandenburg), Bad Soden-Salmünster (Hessen), Stadtroda (Thüringen), Penkun (Mecklenburg-Vorpommern) sowie die Projektagentur SPESARTregional zur Aufgabe, die Innenstadtentwicklung zukunftsfähig zu gestalten und einem drohenden Bedeutungsverlust entgegenzuwirken.

Der demographische Wandel und eine damit verbundene Überalterung schreiten in allen Städten voran. Die Digitalisierung und ein verändertes Einkaufsverhalten führen zu einem rasanten Rückgang des die Innenstädte noch prägenden Einzelhandels. Zudem gestaltet sich der Erhalt städtischer, insbesondere sozialer Infrastrukturen zunehmend schwierig. Der Funktionswandel in den Innenstädten erfordert neue Nutzungskonzepte für innerstädtische Immobilien. Dies trifft Kleinstädte mit größerer Wucht als Großstädte, in deren Innenstädten Handelsunternehmen nach wie vor neben dem E-Commerce bestehen können, Showrooms ausreichend Publikum finden und die Gastronomie und Freizeitindustrie zumindest einen Teil der ehemals für den Handel vorgesehenen Flächen nutzen können. Kleinstädte müssen grundsätzlich neue Nutzungskonzepte entwickeln und gemeinsam mit Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Bevölkerung zukunftsweisende Funktionen für die Innenstadt gestalten.

Jede der beteiligten Städte hatte spezifische Herausforderungen zu meistern. In Seelow war der wachsende Leerstand eine Herausforderung und gleichzeitig standen diverse Eigentümerwechsel von innerstädtischen Ladengeschäften an. Gleiches galt für Stadtroda. Erschwerend kam hier die unmittelbare Lage zum Oberzentrum Jena hinzu, so dass es umso wichtiger war, am eigenen Profil zu arbeiten. Penkun als bevölkerungsmäßig kleinster Partner, hatte in unmittelbarer Zentrumsnähe ein denkmalgeschütztes Schloss, das als innerstädtischer Ankerort entwickelt werden musste. Herausforderung für Bad Soden-Salmünster war, dass die Kurstadt gleich zwei Innenstadtzentren mit hohem Ladenleerstand hatte, die es im Zusammenhang zu entwickeln galt.

Nachnutzungen oder die Inwertsetzung von innerstädtischen Gebäuden können in den Kleinstädten, je nach Haushaltslage oder Zugang zu Förderprogrammen, zwar punktuell realisiert werden, doch sind diese Maßnahmen weit von einer gesamtstrategischen Innenstadtentwicklung entfernt.

Mit dem Vorhaben „Kleine Städte. Große Vielfalt. Gute Zukunft.“ hatten es sich die beteiligten Städte zur Aufgabe gemacht, die Innenstadtentwicklung neu, innovativ und kreativ zu denken und zukunftsfähig zu gestalten. Dazu bedurfte es neuer Ansätze und einer anderen Kultur der Zusammenarbeit, um den geänderten Lebens- und Arbeitsentwürfen Rechnung zu tragen und ein attraktives Umfeld für das Wohnen und Arbeiten der künftigen Generationen zu schaffen. Angesichts geringer finanzieller Mittel war es zudem unabdingbar, neben der inhaltlichen Bearbeitung neue Organisations- und Finanzierungsmodelle zu entwickeln, die ein hohes Maß der Anwendung auch für andere Kleinstädte unterschiedlicher Größe erkennen lassen.

Ziel des Projektes war, Veränderungsprozesse einzuleiten und neue Wege in der Innenstadtentwicklung zu beschreiten. Dafür wurden gemeinsam mit der Projektagentur und einer wissenschaftlichen Begleitung erforderliche Umsetzungspfade entwickelt und erste Umsetzungsschritte initiiert.

Dementsprechend verständigte sich der Kleinstadtverbund auf die nachfolgenden Ziele:

- Entwicklung gesamtstrategischer Ansätze zur Entwicklung der Innenstädte
- Entwicklung und Erprobung neuer Nutzungen, Konzepte und Kooperationen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Innenstädte
- Entwicklung und Erprobung neuer Organisations- und Finanzierungsmodelle
- Intensivierung der Digitalisierung als Werkzeug der Innenstadtentwicklung
- Steigerung der Attraktivität der Innenstädte als Wohn- und Arbeitsort

Zur Umsetzung dieser Ziele kamen klassischen Bürgerbeteiligungsmodellen und neuen Methoden, wie zum Beispiel Solution Labs zum Einsatz. Diese mussten einerseits methodisch fundiert und andererseits einem gewissen Pragmatismus folgen. Denn Kleinstädte haben in der Regel zu wenig Ressourcen und Handlungsspielräume, um sich mit den verschiedenen Typen und Ausprägungen von Wandel und Transformationsprozessen auseinanderzusetzen. Auch bleibt der Austausch oder auch der Freiraum zum Experimentieren zumeist auf der Strecke. Doch gerade für das hochkomplexe Thema der Innenstadtentwicklung braucht es den Mut für Experimente, um Innovationen und neue Ideen entwickeln und verwirklichen zu können.

Daraus ergaben sich folgende Kernelemente für den Kleinstadtverbund:

- Einführung von zwei eng miteinander verzahnten Arbeitsebenen „Verbund“ und „Kleinstadt“ mit unterschiedlichen Aufgaben und Arbeitsschwerpunkten
- Entwicklung und Erprobung von Beteiligungsprozessen
- Durchführung von Solution Labs
- Umsetzung von Pop-up-Konzepten und neuen Unternehmenskooperationen
- Entwicklung neuer Organisations- und Finanzierungsmodelle für zukunftsfähige Innenstädte
- Entwicklung von übertragbaren Handlungsansätzen für weitere Kleinstädte in Deutschland
- Entwicklung von Handlungsempfehlungen für lokale und regionale Akteure sowie für die Bundespolitik
- Aktive Teilnahme an Erfahrungswerkstätten und fachöffentlichen Veranstaltungen im Rahmen der Pilotphase der Kleinstadtakademie oder zur Kommunikation von Projektzielen, -inhalten und -methoden
- Unterstützung der Begleitagentur hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfeldleitfragen sowie der Weiterentwicklung der Kleinstadtakademie

Zur Bearbeitung der Kernelemente wurden Leitfragen formuliert, die die besonderen Herausforderungen, die Rahmenbedingen wie auch mögliche Methoden und Instrumente der Kleinstädte aufgriffen:

- Vor welchen (weniger bekannten) Herausforderungen stehen die Kleinstädte?
- Welche Strategien und Methoden sind notwendig, um diese zu bewältigen?

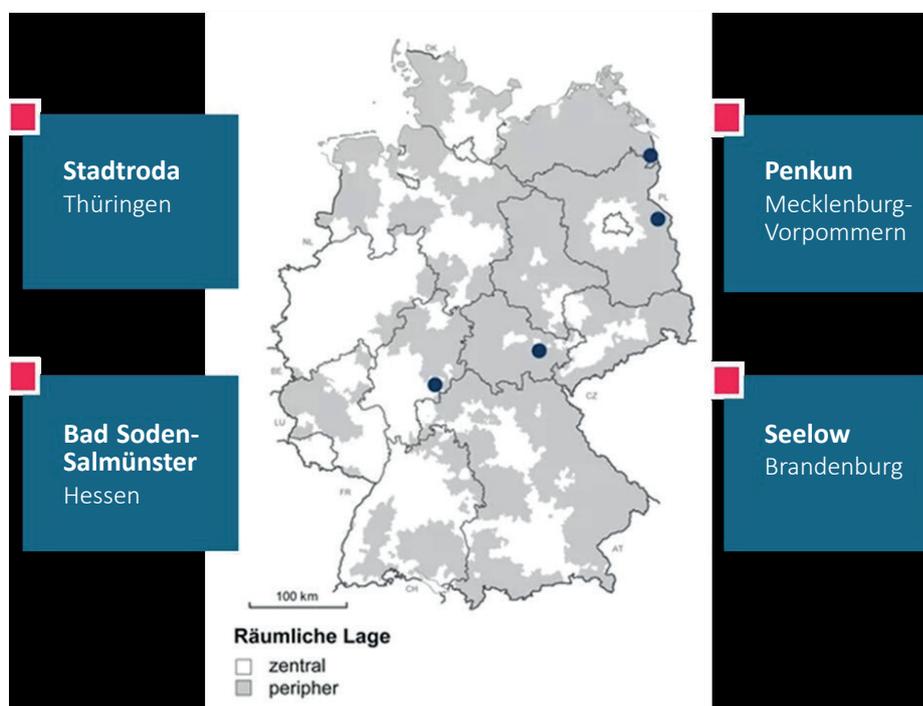
- Wie können diese Strategien schnell bzw. mittelfristig umgesetzt werden?
- Wie können diese Strategien und Methoden verallgemeinert und übertragbar auf andere Kleinstädte gestaltet werden?
- Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung für die Stadtentwicklung?
- Wie innovativ und kreativ können Instrumente der Stadtentwicklung in Bezug auf gesetzliche Vorgaben sein?

1.2 Projektverbund: die teilnehmenden Kleinstädte

Der Projektverbund bestand aus vier Kleinstädten sowie der begleitenden Projektagentur und einer wissenschaftlichen Begleitung. Die beteiligten Kleinstädte liegen alle in peripheren Räumen in vier verschiedenen Bundesländern (s. folg. Abb.):

- Seelow (Brandenburg),
- Bad Soden-Salmünster (Hessen),
- Penkun (Mecklenburg-Vorpommern),
- Stadtroda (Thüringen)

Abbildung 1
Übersicht und Lage der teilnehmenden Kleinstädte



Quelle: eigene Darstellung; Karte: Urbanizers (2023)

Im Folgenden werden die Städte kurz in einem Steckbrief vorgestellt. Als Daten sind die Einwohnerzahlen und die Einwohnerdichte genannt. Weitere Punkte sind die Funktionalitäten wie zum Beispiel raumordnerische Funktionen. Um ein ungefähres Bild der Städte zu bekommen, werden die Anzahl der Stadtteile und die Besonderheiten hinsichtlich der Aufgabe vorgestellt.



Ansicht Stadtroda

Stadtroda

6.717 Einwohner (EW)
380 EW/km²
1 Kernort und 6 Ortsteile
Mittelzentrum

Der wachsende Leerstand und gleichzeitig anstehende diverse Eigentümerwechsel von innerstädtischen Ladengeschäften waren die besonderen Herausforderungen.



Ansicht Bad Soden-Salmünster

Bad Soden-Salmünster

13.799 Einwohner (EW)
235 EW/km²
2 Kernorte und 9 Stadtteile
Kurstadt

Die besondere Herausforderung bei Bad Soden-Salmünster bestand darin, dass gleich zwei Innenstadtzentren mit hohem Ladenleerstand vorhanden sind, die es im Zusammenhang zu entwickeln galt.



Ansicht Schloss Penkun

Penkun

1.773 Einwohner (EW)
22 EW/km²
1 Kernort und Ortsteile

Penkun war die kleinste Stadt des Verbundes. Die Stadt hat in unmittelbarer Zentrumsnähe ein denkmalgeschütztes Schloss, das als innerstädtischer Ankerort entwickelt werden musste.



Ansicht Altes Kaufhaus Seelow

Seelow

5.600 Einwohner (EW)
126 EW/km²
1 Kernort & 1 Ortsteil
Kreisstadt, Mittelzentrum

In Seelow war der wachsende Leerstand eine Herausforderung und gleichzeitig standen diverse Eigentümerwechsel von innerstädtischen Ladengeschäften an.

Fotos: Thomas Drowing

1.3 Vorgehen

Im Folgenden werden das Vorgehen und die eingesetzten Methoden beschrieben sowie wissenschaftliche Theorien und Ansätze, die bei der Entwicklung von Lösungen zur Anwendung kamen, kurz umrissen.

1.3.1 Projektdesign

Das Projekt wurde auf zwei Ebenen bearbeitet. Bei einer Ebene stand der Verbund der teilnehmenden Kleinstädte im Mittelpunkt. Hier fanden ein sukzessiver Austausch, die Erarbeitung einer gemeinsamen Projektstruktur und ein Informationstransfer statt. In der zweiten Ebenen standen die Besonderheiten der jeweiligen Kleinstadt und die konkrete Umsetzung im Mittelpunkt (s. auch folg. Abb.).

Ebene Verbund:

Auf dieser Ebene wurde das Gesamtvorhaben gesteuert und die Arbeitsteilung zwischen den beteiligten Kommunen, der Projektagentur und der Wissenschaftlichen Begleitung festgelegt. Dazu gab es drei Formate: Verbundtreffen, Fachwerkstätten und Entwicklung der Solution Labs.

Verbundtreffen:

In den Verbundtreffen fand der regelmäßige Austausch aller Partner statt und es wurde die Verknüpfung zur Ebene „Kleinstadt“ hergestellt. Der praxisorientierte Erfahrungsaustausch, der Fortschritt der Prozesse in den Kleinstädten, aber auch die Vorbereitung der nächste Verbundtreffen, Fachwerkstätten und Solution Labs standen hier auf der Agenda. Nach Bedarf wurden fachliche Inputs, Best-Practice-Beispiele, Betreibermodelle und andere abgestimmt. Die Verbundtreffen fanden ausschließlich online statt.

Auf dieser Ebene war auch eine begleitende Kommunikationsstrategie angesiedelt, um gegenüber den Beteiligten in den Städten transparent zu sein und Konflikte zu vermeiden. Für die gemeinsame Kommunikation wurde eine Projektwebseite eingerichtet.

Fachwerkstätten:

Die Fachwerkstätten standen für den flankierenden Informationstransfer, Wissens- und Erfahrungsaustausch. Die Programme der Fachwerkstätten setzten sich zusammen aus einem Stadtrundgang, um die jeweils gastgebende Kleinstadt mit ihren spezifischen Herausforderungen kennen zu lernen, sowie der Vorstellung guter und übertragbarer Beispiele. Ergänzt wurden die Programme durch verschiedene fachliche Inputs, die die besonderen Fragestellungen oder den Arbeitsstand in der jeweiligen Stadt berücksichtigen.

Entwicklung Solution Lab:

Alle teilnehmenden Kommunen nutzten das Format Solution Lab, das 2015 entwickelt wurde. Kernelement der Solution Labs ist es, lösungsorientiert das Wissen und die Potenziale von Studierenden, Absolventinnen und Absolventen sowie Doktorandinnen und Doktoranden für vorgegebene Fragestellungen zu nutzen. Das Format wurde für die Fragestellungen der beteiligten Gemeinden gemeinsam weiterentwickelt.

Ebene Kleinstadt:

Auf dieser Ebene waren alle Maßnahmen zusammengefasst, die in den beteiligten Kleinstädten stattfanden. Zur Beteiligung der Bevölkerung wurden in jeder Gemeinde möglichst interdisziplinär und generationsübergreifende Arbeitsgruppen eingerichtet, die den spezifischen Herausforderungen der jeweiligen Kleinstadt Rechnung trugen. Für die Arbeitsphase wurde auf externe Moderation zur Unterstützung zurückgegriffen.

Im Fokus der Prozesse stand die Durchführung der angepassten Solution Labs, bei denen Studierende aus unterschiedlichen Disziplinen für eine Woche zusammenkamen. Sie entwickelten kreative Ideen und Lösungen für neue Nutzungen in den Innenstädten mit der Aufgabe, die bisher üblichen Einzelhandelsstrukturen in Kombination mit Kunst und Kultur, sozialen Einrichtungen und Unternehmen neu zu denken. Mögliche Testflächen für Startups, Co-Working und Makerspaces waren weitere Nutzungen, die es zu überdenken galt.

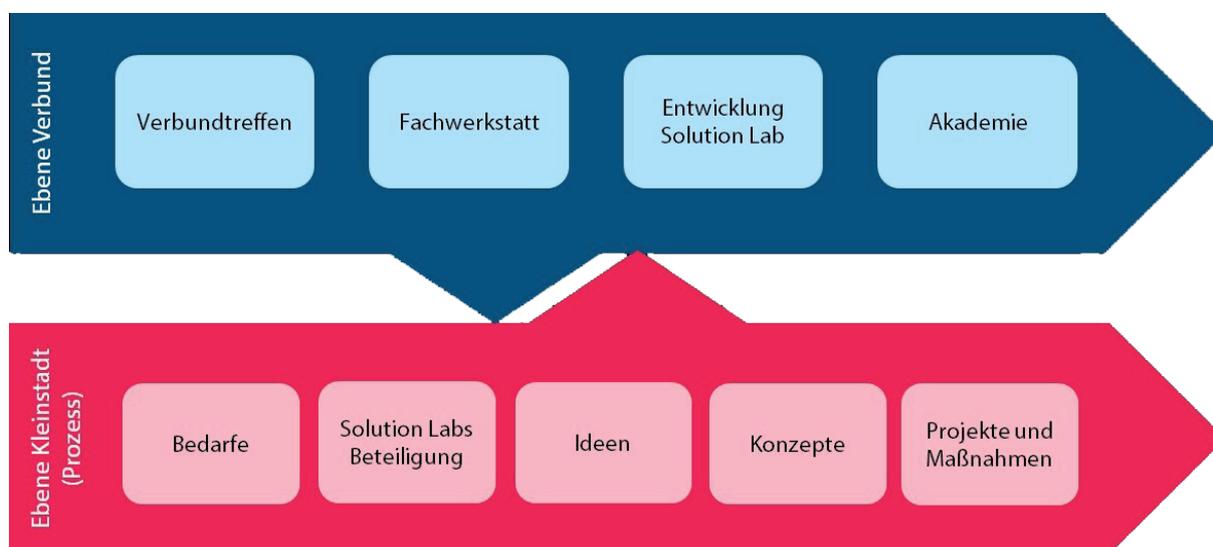
Ausgehend von den Lösungsansätzen aus dem Solution Labs sollten diese weiterentwickelt und in konkrete Projekte überführt werden, so dass neue Nutzungsformen unter realen Bedingungen erprobt werden konnten. Dementsprechend waren die beteiligten Kommunen mit Mitteln für die Kommunikation, begleitender Moderation und die Durchführung von Projekten ausgestattet.

Die Verbundtreffen, Fachwerkstätten und Solutions Labs waren zeitlich so miteinander verknüpft, dass die Erfahrungen aus den kommunalen Prozessen immer wieder im Verbund widergespiegelt und aufgearbeitet werden konnten, so dass sich ein fortlaufender Lernprozess und Erkenntnisgewinn ergab (s. folg. Abb.). Außerdem konnten dadurch auch kritische Entwicklungen im Projektverlauf aufgefangen werden.

Verstetigung und Übertragbarkeit:

Ergänzt wurden die beiden Bearbeitungsebenen durch die Zusammenführung aller Ergebnisse im Rahmen einer Fachwerkstatt. Die Aufarbeitung geschah so, dass ein auf andere Kleinstädte übertragbares Handlungskonzept mit pragmatischen Hinweisen und Empfehlungen entwickelt wurde. Für die Verstetigung der begonnenen Projekte wurden tragfähige Organisations- und Finanzierungsmodelle entwickelt.

Abbildung 2
Projektschema



Quelle: eigene Darstellung (2024)

1.3.2 Hintergründe und Methoden

Der Kleinstadtverbund hat in seiner Arbeit von den Erfahrungen aus vergleichbaren Modellvorhaben der Raumordnung wie auch anderer Bundes- und Landesprogramme profitiert. Die nachfolgend beschriebenen Theorien und Ansätzen wurden im Verbund bearbeitet und dienen den Solution Labs zur Orientierung.

1.3.2.1 Theorien und Ansätze

Cluster und regionale Wachstumskerne:

Der in wesentlichen Teilen von Michael Porter entwickelten Theorie regionaler Cluster folgend, bestimmen vier Faktoren die Entwicklung der regionalen Wirtschaft und damit auch die Einkommens- und Arbeitsmöglichkeiten der lokalen Bevölkerung. Vor diesem Hintergrund können Ausgangspunkte möglicher Clusterbildung in den Kleinstädten identifiziert werden, auch wenn die Kleinstädte nicht Teil bedeutender Wirtschafts- oder Technologiecluster sind.

Faktorbedingungen:

Unter Faktorbedingungen sind klassische Voraussetzungen wie geografische Lage, Infrastruktur, Arbeitskräfteangebot und -zusammensetzung sowie kulturelle Rahmenbedingungen und ähnliche „weiche“ Gegebenheiten zusammengefasst.

Nachfrage:

Die Nachfrage bezieht sich sowohl auf die Quantität als auch auf die Qualität der Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen. Das heißt, auch die gezielte Nachfrage nach spezifischen Eigenschaften kann eine gewichtige Rolle spielen, beispielsweise wenn hierdurch bestimmte Produktionskompetenzen aufgebaut werden, die zu einem Alleinstellungsmerkmal lokaler Unternehmen führen.

Verwandte und unterstützende Branchen:

Verwandte und unterstützende Branchen können Zulieferindustrien umfassen, aber auch indirekt Einfluss auf die Produktionskompetenzen und -ressourcen haben, indem beispielsweise in verwandten Branchen bestimmte Fertigkeiten aufgebaut wurden, die dann in anderen Industrien ihre Wirkung entfalten.

Strategie, Struktur und Wettbewerb:

Strategie, Struktur und Wettbewerb bezieht sich sowohl auf die internen Management- und Eigentümerstrukturen von Unternehmen als auch auf Innovationssysteme, die entstehen, wenn eine Ballung an Unternehmen derselben Branche in einer Region entsteht. Im Bereich des Managements haben bestimmte, kulturell, religiös oder historisch bedingte „Mindsets“ erheblichen Einfluss auf die Ausrichtung von Unternehmen. So zieht üblicherweise ein stark international ausgerichtetes Denken der ökonomischen Eliten eine internationale Ausrichtung der Unternehmen nach sich. Ein Beispiel ist die Schweiz. Da es mehrere Amtssprachen gibt und Sprachgruppen eng aneinandergrenzen, sind gerade die Eliten in der Regel mehrsprachig und können sich im deutschen, französischen und auch italienischen Sprachraum sicher bewegen. Dies fördert bis heute die internationale Ausrichtung der Unternehmen.

Zudem haben Regierungen durch ihre Rahmensetzung Einfluss auf die Bildung regionaler Technologie- und Wirtschaftskluster. Unter „Regierung“ muss in Europa und gerade in Deutschland das Mehrebenensystem aus kommunaler Ebene, Landes- und Bundesebene wie auch dem EU-Reglement verstanden werden.

Schließlich bestimmen auch Zufälle die wirtschaftliche Entwicklung einer Region. Dies können prägende Persönlichkeiten und ihr Engagement in und für eine Region sein, historische Entwicklungen oder andere Ereignisse, die nicht gezielt herbeigeführt werden können.

Auch wenn die Kleinstädte, die hier im Mittelpunkt stehen, allesamt nicht Teil bedeutender Wirtschafts- oder Technologiecluster sind, lohnt es sich, die Bedingungsfaktoren der jeweiligen Region in Blick zu nehmen. Vor dem Hintergrund der Clustertheorie könnten Ausgangspunkte möglicher Clusterbildung in den Kleinstädten identifiziert werden.

Third Places:

Ray Oldenburger analysierte die Bedeutung von sozialen Treffpunkten wie Friseursalons oder Kneipen, an denen Menschen zusammenkommen und sich austauschen. Er konnte nicht nur zeigen, welchen großen Einfluss diese Orte auf den sozialen Zusammenhalt haben, sondern auch beschreiben, welche Anstöße für die Gemeinschaft aus diesen zum Teil zufällig entstandenen Begegnungen entstanden sind: beispielsweise soziale Initiativen, politische Diskurse oder auch die Gründung neuer Unternehmen.

Zwar sind durch Homeoffice und andere auch pandemiebedingte Entwicklungen, die „ersten“ und „zweiten“ Orte nicht mehr so strikt von den „dritten Orten“ getrennt. Die Bedeutung für soziale Interaktion ist damit aber nicht geringer geworden.

Für die Kleinstädte gilt es aufzuzeigen, wie wichtig die Etablierung von sozialen Treffpunkten ist. Dabei kommt den Kleinstädten zugute, dass sie in der Regel über ein breit gefächertes Vereinsleben verfügen und dadurch bereits viel Raum für Interaktion gegeben ist.

Gleichwohl braucht es eine weitere, zeitgemäße Ausgestaltung dieser „dritten Orte“ auch unabhängig vom Vereinsleben. So sollten Orte geschaffen werden, die auch Menschen offenstehen, die zeitlich begrenzt in den Kleinstädten Zeit verbringen, beispielsweise Urlaubsgäste und Erholungssuchende, temporär eingesetzte Handwerkerinnen und Handwerker oder digitale Nomadinnen und Nomaden.

Jobs follow people:

Gerade für die von Richard Florida analysierte „kreative Klasse“ bieten „Dritte Orte“ erste Anlaufstellen, um sich in einer Kleinstadt wohlfühlen und in der Gemeinschaft Fuß zu fassen. Die von Florida beschriebene kreative Klasse setzt sich aus Berufsgruppen zusammen, deren Bedeutung und Anzahl in der postmateriellen, digitalen Gesellschaft beständig zunimmt: Wurden unter diesem Begriff ursprünglich vor allem Kunst- und Kulturschaffende, später auch Programmierende und Designende gefasst, so kann der Begriff inzwischen auf alle Berufsgruppen ausgeweitet werden, bei denen Kreativität, hohes Expertenwissen und digitale Arbeitsprozesse das Berufsleben bestimmen. Dies umfasst mittlerweile auch Management- und Führungsaufgaben, die Konstruktion und sogar Maschinensteuerung in weit entfernten Fabriken via Datenleitung.

Für die Kleinstädte bietet diese wachsende kreative Klasse eine herausragende Chance: Günstiger Wohnraum gepaart mit attraktiver Umgebung und leistungsstarker Dateninfrastruktur kann zur Grundlage für Wirtschaftswachstum avancieren und Impulse für die kleinstädtische Gesellschaft schaffen. Voraussetzung ist, dass die traditionelle Bevölkerung hohe Toleranz und Offenheit für neue Impulse bietet. Florida konnte in seiner Analyse nachweisen, dass gerade die Toleranz und Neugier der einheimischen Bevölkerung einen entscheidenden Einfluss darauf hat, ob auch vermeintlich weniger attraktive Orte Anziehungskraft für die kreative Klasse ausüben können.

Soziales Quartiersmanagement und Soziale Stadt:

Neben der Betrachtung der Kleinstädte als Ganzes stehen auch ausgewählte Quartiere im Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei rücken Aspekte des Quartiersmanagements und hier neben wirtschaftlichen Aspekten auch das „soziale Quartiersmanagement“ in den Fokus.

Wie in vielen gesellschaftlichen Bereichen, insbesondere wenn sie noch relativ neu in der gesellschaftlichen und politischen Diskussion sind, gibt es auch beim sozialen Quartiersmanagement keine einheitliche Definition. Dies ist auch der Unterschiedlichkeit gesellschaftlicher Realitäten, politischer Gemengelagen und der Breite des wissenschaftlichen Diskurses geschuldet. Es kristallisiert sich jedoch heraus, dass „soziales Quartiersmanagement“ zu einer eigenständigen Säule in Planung, Bau und Betrieb von Wohnquartieren avanciert. In der Planung sind Bürgerbeteiligungen teilweise bereits gesetzlich vorgeschrieben und im gesellschaftlich-politischen Bereich gelebte Praxis. In der Bauphase sind Kommunikation mit Anwohnenden, Abstimmungsprozesse und die Vorbereitung des Betriebs in größeren Bauprojekten heute die Regel.

Im Betrieb ergänzt das soziale Quartiersmanagement das technische und administrative Facility Management als eigenständige Organisationseinheit. Soziales Quartiersmanagement ist somit nicht nur ein Thema für Kommunen, sondern soziale Aspekte werden zunehmend auch zentrales Thema der Immobilienwirtschaft, da nur sozial gesunde Quartiere langfristig Rendite erwirtschaften. Das soziale Quartiersmanagement wird damit zum Bindeglied zwischen Gesellschaft, Kommunalpolitik/-verwaltung sowie der Immobilienwirtschaft. Schließlich wird aufgrund des Mangels an Raum (betrifft jedoch vor allem Großstädte), Methodik und Erfahrung im Umgang mit wachsenden gesellschaftlichen Gegensätzen das soziale Quartiersmanagement in der politischen Landschaft zu einem wichtigen Thema – nicht nur der praktischen Politik, sondern auch als Gegenstand von öffentlich geförderter Verbundforschung.

1.3.2.2 Methoden

Beispiele aus der Praxis

In den Verbundprozess wurden in Abstimmung mit dem BBSR die Hochschule Neubrandenburg mit der Exkursion „Abgefahren! Ein Roadtrip zu gelungenen Beispielen der Innenentwicklung in Deutschland“ eingebunden. Die Exkursion bereitete die Arbeiten für das Format UniDorf vor (s.u.). Zusätzlich waren die Erkenntnisse aus dem Roadtrip das Schwerpunktthema einer Fachwerkstatt.

Die Projektgruppe „Abgefahren!“ umfasste insgesamt 11 Studierende aus dem Studiengang „Naturschutz und Landnutzungsplanung“. Die Exkursion wurde im laufenden Sommersemester von den Studierenden und ihren beiden Betreuern, Prof. Dr. Peter Dehne und Jan Nissen, M.Sc., vorbereitet und vom 16. bis 25. Mai 2022 durchgeführt.

Insgesamt wurden 23 Städte und Gemeinden in zehn Bundesländern besucht. Es wurden circa 2.500 km zurückgelegt. Das Spektrum der Innenentwicklungsbeispiele umfasste konkrete Nach- und Wiedernutzungsprojekte, „neue“ Nutzungen in der Innenstadt wie generationenübergreifendes Wohnen und Arbeiten, Hochschulen, Bildung, Festivals oder eine Fußballschule bis hin zur Freiraumgestaltung – häufig am Wasser –, Maßnahmen der Stadtsanierung und einen Interkommunalen Innenentwicklungsfonds.

Beeindruckend war einerseits die Vielfalt der Projekte und Maßnahmen der Innenentwicklung. Andererseits fielen aber auch Gemeinsamkeiten auf, die immer wieder vor Ort betont wurden. Häufig betraf dies den Prozess. Dazu gehörten vor allem die Bedeutung der kommunalen Verantwortung, das kommunale Flächen- und Gebäudemanagement, der „lange Atem“ bis hin zum Erfolg, die Bedeutung des Image nach außen und innen sowie eine gute Kommunikation mit allen Beteiligten. Es bestätigte sich, dass Stadtmitten und Stadtzentren

angesichts des Verlusts der Leitfunktion des Handels neue und vielfältige Nutzungen benötigen, um Lebendigkeit und Begegnung in der Stadtmitte zukünftig zu gewährleisten.



Präsentation der Projektarbeit „Abgefahren!“

Foto: Stadt Seelow (2022)

Solution Lab

Das Format Solution Lab wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „Spitzencluster MicroTEC Südwest“ in den Jahren 2013 bis 2015 entwickelt. Ziel war, das Innovationspotential von Studierenden, Absolventinnen und Absolventen sowie Doktorandinnen und Doktoranden bereits in frühen Phasen eines Innovationsprozesses zu nutzen.

Die ursprünglich auf technische Fragestellungen ausgerichtete Methodik wurde dann in den Jahren 2016 bis 2019 zunehmend auf sozialwissenschaftliche, immobilienwirtschaftliche und regionalentwicklungsspezifische Handlungsfelder ausgeweitet. In dieser Zeit wurde eine Reihe von Solution Labs auch gezielt in ländlichen Regionen durchgeführt, um Impulse für die ländliche Entwicklung zu leisten. So ist zum Beispiel in St. Georgen im Schwarzwald eine Community junger Leute entstanden, die neue Unternehmen gründete und auch junge Kunst- und Kulturschaffende anzog.

Mit dem Ausbruch der Pandemie 2020 musste die Methodik um eine Online-Variante erweitert werden, was auch erfolgreich umgesetzt werden konnte. Online-Solution Labs erwiesen sich – trotz gewisser Defizite gegenüber der Präsenzvariante – als leistungsstarkes Instrument vor allem im Bereich der Entwicklung von Lösungen, um die pandemiebedingten Auswirkungen auf die Innenstädte zu dämpfen.

Die Kernelemente des Labs sind:

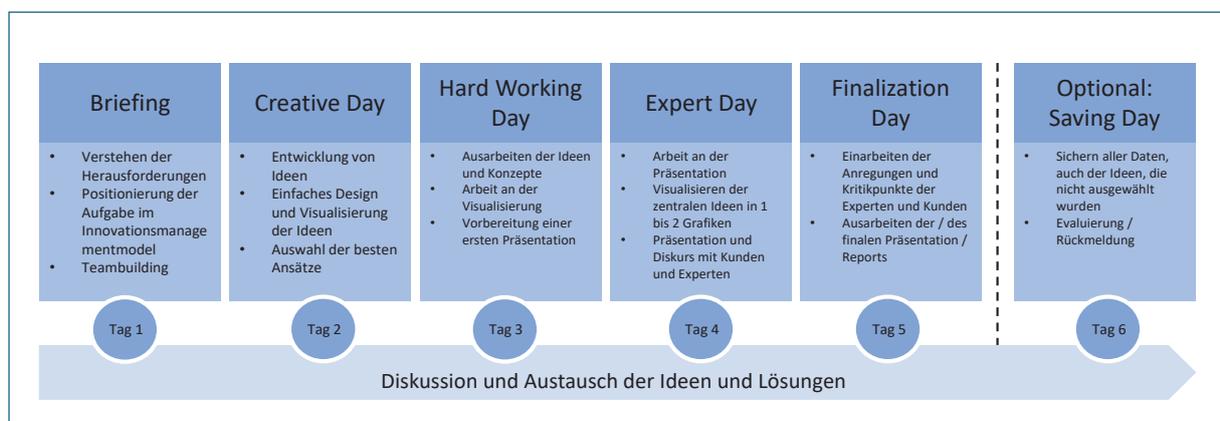
- Ein Team von Studierenden verschiedener Hochschulen erarbeitet Lösungsansätze für eine Aufgabenstellung
- Kombination von Co-Working und Co-Living für rund eine Woche
- Interdisziplinäres Arbeiten
- Austausch mit Expertinnen und Experten während des gesamten Labs
- Ein strukturierter und wohl elaborierter Ablauf

- Einbeziehen von Grafikkompetenzen sowie Visualisierungs- und Kreativtechniken.

Während eines Solution Labs arbeiten und wohnen die Teilnehmenden für eine Woche zusammen. Dies ist das Kernelement des Solution Labs. Die Kombination aus Co-Working und Co-Living schafft eine einzigartige Arbeitsatmosphäre und ist für die Teilnehmenden aus unterschiedlichen Fachbereichen eine spannende Erfahrung.

Der Ablauf eines Solution Labs ist aus untenstehender Grafik ersichtlich und hat sich auch in den Solution Labs der Kleinstadtakademie bewährt (s. folg. Abb.). Dabei wurden im Vorfeld mit den Kleinstädten die Arbeitsschwerpunkte, die besonderen Herausforderungen, aber auch inhaltliche Abgrenzungen besprochen. So blieben die Arbeitspakete überschaubar und ein zügiger Einstieg in die Aufgaben war gewährleistet.

Abbildung 3
Ablauf Solution Lab



Quelle: Dr. Carsten Hutt, eigene Darstellung (2023)

UniDorf

Vergleichbar dem Solution Lab ist das Format „UniDorf“. Allerdings kommen die Studierenden hier aus einer Hochschule bzw. Fachrichtung und bereiten die Fragestellungen dort bereits vor. Das Besondere an dem Format ist, dass es die Möglichkeiten zu einem längerfristigen Austausch zwischen der Hochschule und der Kleinstadt bietet, die für beide Seiten sehr befruchtend sein kann.

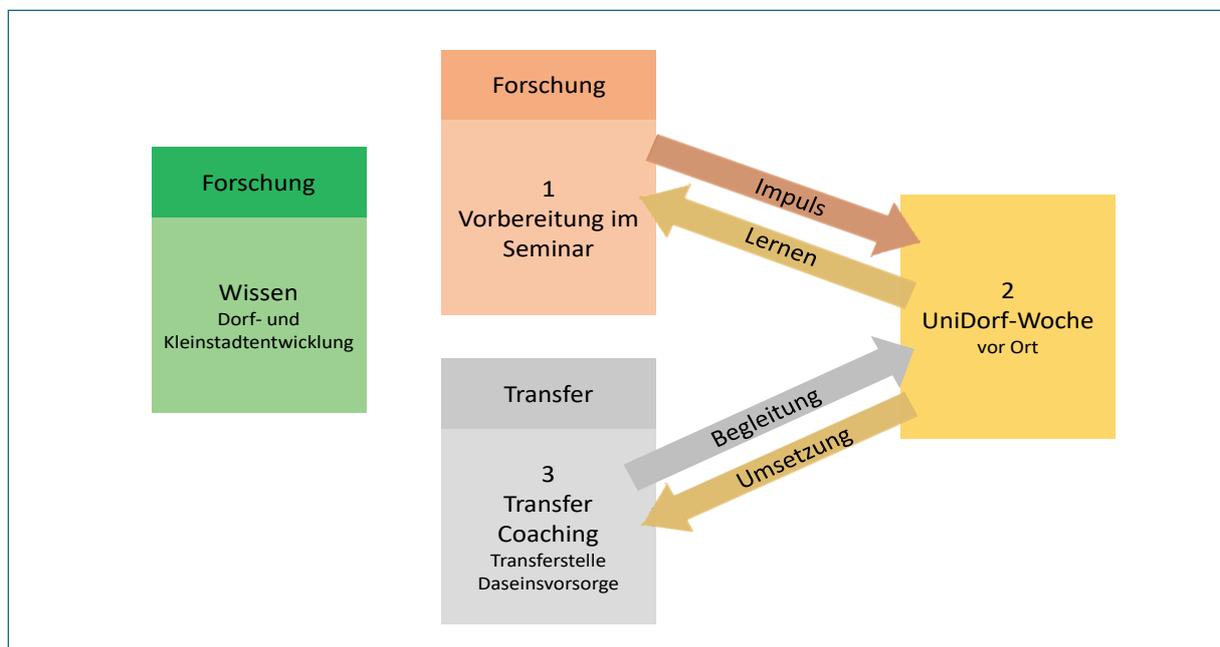
Die Kernelemente des UniDorfs sind:

- Kombination von Co-Working und Co-Living von 3 bis 5 Tagen
- Kooperatives Arbeiten mit den Dozenten der Hochschule
- Verknüpfung der Arbeiten in der Hochschule mit den Aktivitäten vor Ort
- Austausch mit lokalen Expertinnen und Experten
- Ein strukturierter Arbeitsablauf
- Einbeziehen verschiedener Kreativtechniken

Im Verlauf der dreitägigen Veranstaltung wird der erste Tag durch das Ankommen, den Erkundungen der Stadt und einer Phase der Ideenfindung und -diskussion bestimmt. Der zweite Tag umfasst die Arbeitsphasen der Konzeptentwicklung, der Gespräche mit lokalen Akteurinnen und Akteuren, der weiteren Konzeptausarbeitung und der Rücksprache im Plenum. Der dritte Tag mündet nach der Finalisierung der Ausarbeitung in einer öffentlichen Schlusspräsentation und Diskussion der Ergebnisse.

Die aufbereiteten Ergebnisse werden abschließend an die Prozessverantwortlichen übergeben. Nach Ablauf des UniDorfs wird grundsätzlich die Begleitung der Umsetzung durch die Hochschule angestrebt. So kann ein Austausch zwischen Hochschule und Stadt über einen längeren Zeitraum erfolgen, aktuelles Wissen aus der Forschung wiederum in die Begleitung einfließen und die Praxiskenntnisse aus der Umsetzung in die Forschung aufgenommen werden. (s. folg. Abb.).

Abbildung 4
Der UniDorf-Ansatz



Quelle: Neubrandenburger Institut für Kooperative Regionalentwicklung; eigene Darstellung (2023)

Stadtrundgang

Stadtrundgänge bieten eine Gelegenheit, die Stadt aus dem Blickwinkel von Bürgerinnen und Bürgern oder bestimmten Zielgruppen zu betrachten. So können gemeinschaftlich Potenziale und Defizite erkannt und Ideen entwickelt werden.

Ziele eines Gemeindespazierganges können sein:

- Die Kleinstadt aus dem Blickwinkel der Bevölkerung näher kennenzulernen
- Planungsvarianten vor Ort zu diskutieren
- Geplante Veränderungen in einem Gebiet auf Basis von Fakten und nicht von Gerüchten ins Gespräch zu bringen
- Das lokale und auch emotionale Wissen der BürgerInnen mit dem Fachwissen zusammenzubringen.

Kleinere Gruppen von Bürgerinnen und Bürgern oder anderen Zielgruppen, ungefähr 10 Personen, spazieren dazu gemeinsam mit Vertretungen aus Politik, Verwaltung oder beauftragten Planungsbüros durch den Ort und erläutern etwa die Qualität und Nutzung bestimmter Plätze und Wege. Die Teilnehmenden können ihre persönlichen Erfahrungen und Eindrücke zu den Orten mit einbringen.

Durch einen Wechsel von formellen und informellen Momenten können bestimmte Themen aus unterschiedlichen Perspektiven besprochen werden. Der jeweilige Ablauf der Rundgänge gestaltet sich nach den Gegebenheiten und Themen vor Ort. Die Dauer ist ebenfalls individuell zu bestimmen, sollte jedoch drei Stunden nicht überschreiten.

Im Anschluss an den Rundgang können die Erkenntnisse und Beobachtungen in einer abschließenden Runde gemeinsam besprochen und ausgewertet werden.

Der Schlüssel zum Erfolg der Methode ist insbesondere in der Rolle der Begleitung zu sehen. Sie nimmt sich während des Stadtrundgangs aus den Diskussionen heraus, hört lediglich zu, notiert und stellt ggf. Rückfragen. Von Beginn an wird klar kommuniziert, dass es um das Zuhören geht, dass alles Gesagte wichtig ist und erfasst wird. Es soll für die Teilnehmenden möglich sein, frei zu denken, einen erweiterten Blickwinkel einzunehmen, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen und dabei mögliche Hindernisse ganz bewusst außen vor zu lassen. Wichtig ist, dass die Gedanken und Ideen nicht „zdiskutiert“ oder bewertet werden und der Begleitende nicht in die Rolle des sich Rechtfertigenden gerät. Dadurch kommt jeder Teilnehmende zu Wort und erfährt Wertschätzung.

Leitlinien eines Stadtrundgangs sind somit:

- Ideen freien Lauf lassen – je ausgefallener, desto besser
- Alles ist wichtig bzw. wird aufgeschrieben
- Ideen können diskutiert und weiterentwickelt werden
- Ideen sollen nicht wegdiskutiert oder bewertet werden
- Anknüpfen ist erlaubt
- Progressivität nutzen

Wettbewerb „Sommer im Städtchen“

Der Wettbewerb „Sommer im Städtchen“ war eine gemeinsame Initiative der teilnehmenden Städte. Ziel war, die Innenstädte mit neuen Ideen zu beleben, von der Bürgerschaft für die Bürgerschaft.

Die Idee entstand vor dem Hintergrund, dass es in den auf Dekaden ausgelegten Transformationsprozessen der Kleinstädte auch kurz- und mittelfristig wirksame Aktionen braucht, um die Innenstadt lebendig und interessant für die Bevölkerung, aber auch Besucherinnen und Besucher zu halten. Als Basis diente der Verfügungsfonds aus der Städtebauförderung, welcher aber nach Analyse der Anforderungen und der Umsetzungspraxis zur Aktivierung der Bürgerschaft als zu schwerfällig und bürokratisch angesehen wurde. Als ein weiterer Input dienten die Citywettbewerbe verschiedener Industrie- und Handelskammern in Deutschland. Hier zahlte sich die Mitgliedschaft im Citymanagementverband aus. Weiterhin sah man einen Entwicklungsbedarf bei der Akzeptanz beim Bürgerbudget oder Bürgergeld.

Die Bürgerinnen und Bürger wurden aufgerufen, sich mit ihren Ideen für Aktionen zum Verweilen oder Mitmachen in den jeweiligen Innenstädten zu bewerben. Die Bedingungen waren sehr weit gefasst, egal ob Kunst, Kultur, Kulinarisches oder Sport, Treffpunkte zum Tausch, zum Austausch oder zum Kennenlernen. Bei den Angeboten konnte es sich um eine kurze Aktivität, eine eintägige Veranstaltung oder mehrtägige Aktion handeln. Sie konnten einmalig oder mehrmalig im Sommer stattfinden. Voraussetzung war, dass die Aktion in einer der Innenstädte der beteiligten Städte stattfand. Das konnte der Marktplatz, die Straße, der Parkplatz, eine Grünfläche, ein leerstehendes Ladengeschäft, der Innenhof oder das historische Gemäuer und vieles andere mehr sein. Einzige Bedingung war, dass die Fläche öffentlich zugänglich sein musste.

Bewerben konnten sich Vereine, Schulen, Initiativen, Personengruppen und Institutionen mit Sitz in einer der vier Städte. Auch eine Bewerbung von Kindern und Jugendlichen in Verbindung mit einem verantwortlichen Erwachsenen war möglich und die Aktion durfte nicht gewinnorientiert sein. Eine Bewerbung von Unternehmen wurde bewusst ausgeschlossen.

Für die Organisation des Wettbewerbs wurden das Zusammenspiel der beiden Arbeitsebenen genutzt. Die Verbundebene zeichnete sich verantwortlich für die inhaltliche Ausgestaltung des Wettbewerbs. Dazu gehörten auch der zeitliche Ablauf und der Marketingplan. Festgelegt wurde, dass der Wettbewerb über eine gemeinsame Webseite abgewickelt werden sollte. Maßgabe war hier, die Bewerbungsunterlagen so einfach wie möglich zu halten. Die Einreichung der Wettbewerbsbeiträge sollte mit einem überschaubaren Zeitaufwand einher gehen. Für die Umsetzung der Aktion gab es ein Preisgeld zur Durchführung zwischen 750 und 2.000 Euro.

Die Organisation des Wettbewerbs wie zum Beispiel die Bündelung der Beiträge und die Abwicklung der Jury wie auch die übergeordnete Öffentlichkeitsarbeit erfolgten durch die Projektagentur. Die Prämierung der Beiträge und die Realisierung der Aktionen in Kooperation mit der Bürgerschaft lagen wiederum in den Händen der jeweiligen Kleinstadt. Zudem war es Aufgabe der Kleinstädte, die Werbung für den Wettbewerb vor Ort zu organisieren.

Zur Identifikation mit den Städten, aber auch mit dem Kleinstadtverbund, war das zentrale Element des erstellten Logos eine Stadtsilhouette, in der sich allen vier Städte mit einem markanten Gebäude ihrer Innenstadt wiederfanden. Um die Verbindung zur Kleinstadtakademie herzustellen, wurden die entsprechenden Farben verwendet (s. folg. Abb.).

Abbildung 5
Logo des Wettbewerbs „Sommer im Städtchen“



Quelle: eigene Darstellung (2023)

Für die Auswahl der Beiträge wurde die Jury auf der Verbundebene organisiert. Um die größtmögliche Neutralität zu wahren, waren die Städte von einer Stimmabgabe zu ihren eigenen Beiträgen ausgeschlossen. Insgesamt gingen etwa 30 Beiträge für den Wettbewerb ein. Die Auswahl der Jury konnte Ende April erfolgen

und für jede Stadt wurden die Siegerbeiträge benannt. Bei der Bewertung wurden die folgenden Aspekte berücksichtigt:

- Innovation
- Durchführbarkeit
- Übertragbarkeit

1.3.2.3 Resümee Methoden

Die angewandten Methoden waren alle von hohem Nutzen und lieferten vielfach verwertbare Ergebnisse. Zudem sind die Formate für die Herausforderungen der Innenstadtentwicklung in hohem Maße übertragbar.

Für das Solution Lab sind aufgrund der interdisziplinären Teams Kenntnisse zu den verschiedenen Fachbereichen und weitreichende Verbindungen in die Hochschullandschaft erforderlich, um diese organisieren zu können. Hierzu bedarf es bis dato einer externen Unterstützung und für Kleinstädte eine externe Förderung. Aufgrund dessen und des längeren Zeitraumes, der notwendigen fachlichen Begleitung und der intensiven Betreuung vor Ort, ist das Format organisatorisch und monetär anders einzuordnen als die übrigen Formate. Gleichzeitig bieten die interdisziplinären Teams das Potenzial, komplexere Aufgabenstellungen zu bearbeiten, die beispielsweise neben der Stadtplanung Aspekte der innerstädtischen Mobilität, der Daseinsvorsorge oder auch der Klimaanpassung berücksichtigen können. Allesamt Herausforderungen, wie sie in Kleinstädten häufig zu finden sind.

Dagegen lassen sich insbesondere das UniDorf und die Stadtrundgänge auch mit geringeren personellen und finanziellen Ressourcen organisieren und sind geeignet, neue Impulse zu setzen.

Neben den Kleinstädten profitieren auch die Studierenden von der Teilnahme an den Solution Labs bzw. des UniDorfs und lernen nicht nur verschiedene Kreativtechniken kennen, sondern sind gefordert, ihr akademisches Wissen auf praktische Fragestellungen anzuwenden. Dabei zeigte sich, dass diese Vorteile von den Studierenden als Chance für ihre weitere persönliche und berufliche Entwicklung wahrgenommen wurden. Dies wurde sowohl aus den unmittelbaren Rückmeldungen ersichtlich, als auch an der Bereitschaft, gleich an mehreren Labs teilzunehmen. Auch konnten die Studierenden sich vorstellen an den Projekten weiter mitzuwirken, einzig aufgrund der Begeisterung für die Themen, die Ideen und das für sie unerwartete Engagement in den Kleinstädten.

2 Ergebnisse aus den Kleinstädten

In allen vier Städten des Verbunds ist es gelungen, sowohl strategische Ansätze für die Innenstadtentwicklung als auch Teilprojekte, die teilweise in die Umsetzung gingen, zu entwickeln.

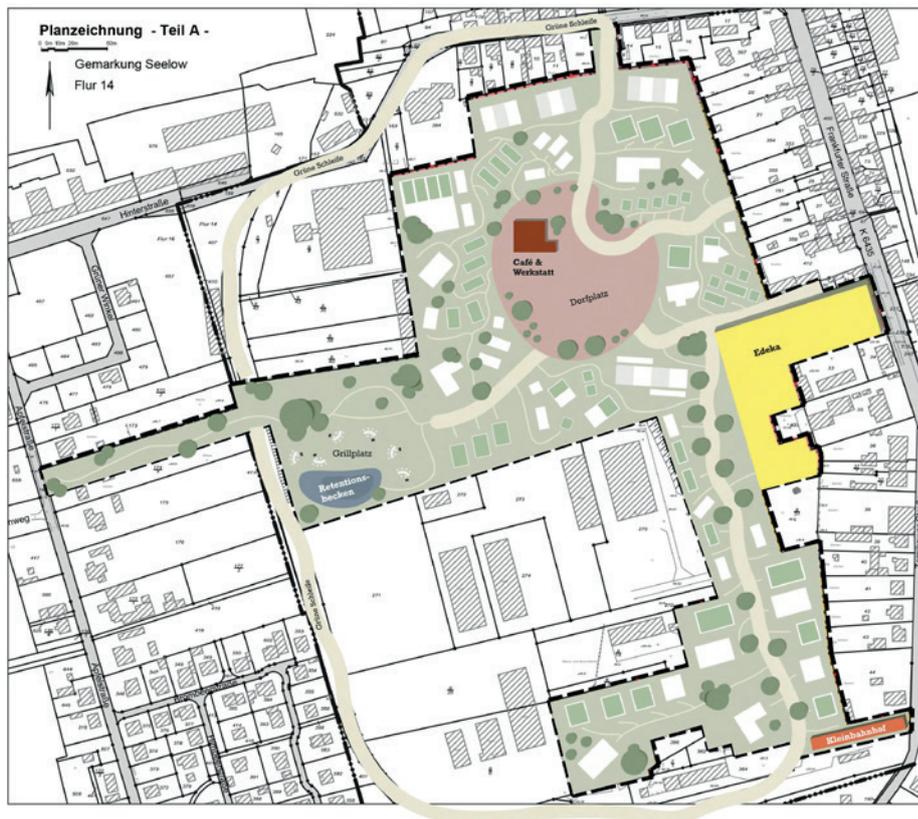
2.1 Seelow (Brandenburg)

Im Rahmen der Pilotphase konnte die Stadt Seelow zahlreiche Teilprojekte und Maßnahmen initiieren und bereits umsetzen. Ausgangspunkt war das erste Solution Lab im Kleinstadtverbund.

2.1.1 Entwicklung eines Neubaugebiets

Die erste Aufgabe war die Entwicklung des innenstadtnahen Neubaugebietes Seelow-Süd auf dem ehemaligen Gelände des Seelower Baubetriebes Hoch-Tief (SHT), wobei zukunftsweisende Wohn- und Arbeitsformen im Mittelpunkt stehen sollten (s. folg. Abb.).

Abbildung 6
Vorschlag zur Gestaltung des SHT-Geländes in Seelow



Quelle. Solution Lab, Stadt Seelow (2021)

Das erarbeitete Konzept zielte darauf ab, die Planung des neuen Wohngebietes mit der Entwicklung der Innenstadt zu verbinden und so einen ganzheitlichen Ansatz zur Stadtentwicklung zu finden.

Erarbeitet wurde ein „grünes“ Quartier mit zentralem Anger und einem „Grünen Band“ als Radweg für die Verbindung in die Innenstadt und den folgenden Elementen:

- Kurze Wege
- Nachhaltiges Energiekonzept
- Digitales Quartiersmanagement
- Neues Gemeinschaftsleben, das von „Teilen & Tauschen“ geprägt ist.

Die Ergebnisse des Solution Lab sind unmittelbar in die Gestaltung des neu zu errichtenden Wohngebiets eingeflossen. Darüber hinaus wurde die verbleibende Zeit im Lab genutzt, um Ideen für ein Co-Living und Co-Working für das Bahnhofsgebäude Seelow-Gusow zu skizzieren.

Besonders die Idee des „Grünen Bandes“ fand besonders große Zustimmung. In Folge wurde die Erstellung eines Rad- und Gehwegkonzeptes für die Stadt Seelow auf den Weg gebracht, das die Wohngebiete und den Ortsteil an die Innenstadt anschließen und dazu beitragen kann, den bis dato stark auf die Bedürfnisse des motorisierten Verkehrs ausgelegten Straßenraum attraktiver zu gestalten. Durch eine gezielte Förderung des Fahrrad- und Fußverkehrs sowie der Integration von Bus und Bahn hat Seelow das Potenzial, sich zu einer resilienten und lebenswerten Kleinstadt zu entwickeln. Die kompakte Stadtstruktur mit kurzen Distanzen zwischen Wohn- und Arbeitsstandorten zur Innenstadt bietet hierfür beste Voraussetzungen.

2.1.2 Belebung von Innenstadtplätzen

Die zweite Aufgabe war die Belebung der Innenstadtplätze. Dabei wurde im Rahmen des Solution Labs eine Idee für eine temporäre Architektur erarbeitet, die für konkrete ökologische, soziale und ökonomische Problemstellungen einen Lösungsansatz bietet.

Die Ergebnisse wie auch die Erfahrungen aus den Partnerstädten konnten direkt für die Teilnahme am Innenstadtwettbewerb Brandenburg aufgegriffen werden. Hier konnte Seelow den 3. Platz in der Kategorie „Kampagne“ für sich entscheiden und zusätzliche Mittel zur Belebung der Innenstadt einwerben. Unter Mitwirkung der Interessengemeinschaft „Wir für Seelow“ wurde der Beitrag „Seelower Innenstadt erobern – ungenutzte Flächen beleben“ umgesetzt. Die bis dato ungenutzten Innenstadtfächen wurden für eine Ausstellung, eine temporäre Möblierung und eine besondere Lichternacht in der Adventszeit genutzt. Alle Maßnahmen fanden großen Anklang und erlauben Rückschlüsse auf weitere Aktivitäten zur Belebung innerstädtischer brachliegender Flächen.



Impressionen Tag der Städtebauförderung in Seelow

Foto: Stadt Seelow (2021)

2.1.3 Filmprojekt für Jugendliche

Zur Einbindung der Jugendlichen in den Kleinstadtprozess wurde in Zusammenarbeit mit dem Hort Seelow ein Filmprojekt umgesetzt. Eine Gruppe von 11 bis 13-Jährigen sollte die Gelegenheit erhalten, ihre Vorstellungen für die Stadt der Zukunft filmisch darzustellen. Das Angebot wurde mit großem Engagement angenommen und rasch zeichnete sich ab, dass die Themen autofreie Stadt, autonomes Fahren und multifunktionale Gebäude sowie nachhaltiger Handel ganz hoch im Kurs standen.

So entstand ein 30-minütiger Film mit dem Titel „Die Flucht vor den Hausaufgaben“, der auch mit Trickfilmelementen arbeitete. Im November 2022 wurde das Projekt mit einer öffentlichen Vorführung abgeschlossen. In der Filmnacht mit rotem Teppich, Blitzlichtgewitter und Fotowand konnten die Schülerinnen und Schüler ihren Film selbst vorstellen. Ein zeitreisender Jugendlicher entführte die Zuschauerinnen und Zuschauer in die Stadt der Zukunft und das Jahr 2055, wo die Ideen und Visionen der Beteiligten anschaulich und unterhaltsam vermittelt wurden. Mit dem Vorhaben war es möglich Kinder und Jugendliche auf neue Art und Weise an der Entwicklung der Innenstadt zu beteiligen.

2.1.4 Wettbewerb „Sommer im Städtchen“

Ausgesprochen gut wurde der Wettbewerb „Sommer im Städtchen“ in der Stadt Seelow angenommen und umgesetzt. Durch die niederschwellige Beantragung und Umsetzung konnten neue Akteursgruppen für die Innenstadtbelebung gewonnen werden, die sonst nicht in Erscheinung getreten wären und öffentliche Mittel beantragt hätten.

Das Sommerkino am Marktplatz, der 1. Seelower Vollmondlauf der TSG Seelow e.V. mit insgesamt acht Teams, die von Sonnenuntergang bis Sonnenaufgang ihre Runden durch die Stadt drehten, das Kulturfest und das Konzert der Schulband AG der Grundschule Seelow vor dem Kulturhaus waren ein so großer Erfolg, dass die Stadt Seelow plant, den Wettbewerb mit leichten Änderungen in den kommenden Jahren fortzuführen.

Auch konnten mehrere Veranstaltungsreihen mit Mitteln der Kleinstadtakademie unterstützt werden. So waren dies eine Eisbahn im Zentrum im Jahr 2021, die Unterstützung der „Shoppingnacht“ oder der „Lichternacht“, des Stadtfestes oder des Weihnachtsmarktes. Ebenso wurden neue Aktivitäten im ehemaligen Bahnhofsgelände wie der „Märchenexpress“ unterstützt. Grundlage bildete hierbei das Integrierte Stadtentwicklungskonzept und die Ergebnisse des Solution Labs.



Impressionen aus dem Solution Lab

Foto: Stadt Seelow (2021)

2.2 Bad Soden-Salmünster (Hessen)

Die Stadt Bad Soden-Salmünster konnte die Kleinstadtakademie dafür nutzen, Strategien für die Entwicklung der beiden Kernstadtteile Salmünster und Soden zu entwickeln und erste Teilprojekte zu realisieren.

2.2.1 Innenstadtentwicklung

Angeregt durch die Impulse aus der ersten Fachwerkstatt wurden Ideen für die beiden Stadtkerne entwickelt.

In Salmünster wurde für die Innenstadtentwicklung die Stadtgeschichte der „Tapferen Frauen“ aufgegriffen, die gegen Ende des 30-jährigen Krieges mit Bienen die Stadt vor einem Überfall schwedischer Truppen schützten, indem sie Bienenkörbe auf die herannahenden Soldaten schleuderten und so in die Flucht schlugen.

Als wichtigster Baustein zur Umsetzung konnte mit Mitteln der Dorfentwicklung mitten in der Stadt der Spielplatz „Wilde Biene“ realisiert werden. Dieser erweist sich als neuer Frequenzbringer. Zudem setzt sich die Stadt in allen Stadtteilen konsequent für die (Um)Gestaltung von insektenfreundlichen Grün- und Blühflächen ein und konnte Gastgeber für das erste MainKinzigBlühtFEST sein. Weitere Maßnahmen sind in Vorbereitung.



Spielplatz „Wilde Biene“

Foto: Stadt Bad Soden-Salmünster (2023)

Für den Stadtteil Soden wurde mit der Idee „Silicon Sod“ an die Clustertheorie angeknüpft. In Zusammenarbeit mit den bereits hier angesiedelten IT-Unternehmen wurden die Chancen ausgelotet, inwieweit die Innenstadt zu einer Ideenschmiede und „Test-Bed“ für digitale Innovationen werden könnte. Ankerprojekt für die Umsetzung ist der Umbau der leerstehenden Gaststätte „Das Wolf“ in ein Seminarhaus mit Coworking Space. Mit Hilfe der LEADER-Förderung konnte das für die Innenstadtentwicklung markante Gebäude wie auch das damit verbundene Unternehmen gefördert werden. Damit entsteht auch im Stadtteilzentrum von Soden ein neuer Kristallisationspunkt der innerstädtischen Entwicklung. Um die Clusterbildung zu forcieren, soll im nächsten Schritt eine temporäre Vermietung von Räumlichkeiten an Startups ermöglicht werden.

2.2.2 Belebung von Leerständen

Für das zweite Solution Lab wurden für die Stadt Bad Soden-Salmünster zwei Arbeitspakete formuliert.

Das erste Arbeitspaket umfasste die Innenstadtentwicklung im Bereich der Brückenstraße im Stadtteil Soden. Hier stand die Wiederbelebung von Ladenleerständen im Mittelpunkt. Auch sollten Ideen entwickelt werden,

wie die Anbindung der Innenstadt an den nahegelegenen Kurpark und die Therme erfolgen kann, so dass diese von dem starken Besucherstrom profitieren.

Das im Lab erarbeitete Konzept sah neben neuen Ladenkonzepten vor allem Vorschläge zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen vor. Zusammen mit sozialen Einrichtungen wurden die Grundzüge für einen Laden entwickelt, in dem Menschen mit Einschränkungen arbeiten und Dienstleistungen für die umliegenden Unternehmen anbieten könnten. Ein integratives Café könnte beispielsweise die Versorgung des Coworking Space übernehmen. Gleiches gilt für einen skizzierten 24/7-Markt. Erfreulich ist, dass verschiedene leerstehende Ladengeschäfte im Stadtteil Soden mit neuen Nutzungen belebt werden konnten. Oftmals gingen hier intensive Gespräche mit den Eigentümern und Betreibern voraus. Neben zwei Unternehmen eröffnete mit einem Automatenshop ein kleiner 24/7 Markt. Mit der Eröffnung einer Zweigstelle des Vereins „Selbsthilfe Körperbehinderter“ kam die Einbindung sozialer Einrichtungen zum Tragen.

Im Zuge der Überlegungen zu einer Verkehrsberuhigung für den Stadtteil Soden wurde eine Zusammenarbeit mit den Fachgebieten „Stadterneuerung und Planungstheorien“ und „Verkehrsplanung und Verkehrssysteme“ der Universität Kassel initiiert. Im Projekt „BrückenRAUM“ galt es herauszufinden, wie der einst florierenden und belebten Einkaufsmeile „Brückenstraße“ neues Leben eingehaucht werden und welche Rolle die Verkehrsberuhigung dabei spielen könnte.

Dazu waren die Studierenden vor Ort und richteten sich ein Projektbüro in einem Ladenleerstand in der Brückenstraße ein. So konnten von Einwohnerinnen und Einwohnern, Passanten und Gäste der Stadt Stimmungsbilder und Meinungen zur Verkehrsberuhigung und Wiederbelebung der Brückenstraße eingefangen werden. Zudem fand ein gemeinsamer Stadtspaziergang mit dem Bürgermeister, relevanten Vertreterinnen und Vertretern der Verwaltung und jungen Unternehmern statt, um mögliche Projekte in und um die Brückenstraße vorzustellen und die Vision eines belebten Quartiers zu erläutern. Es entstanden umfangreiche Ideen für die Belebung des Raumes, die weit über ein rein verkehrliches Konzept hinausgehen (s. folg. Abb.).

Abbildung 7
Eindrücke zur Projektarbeit „BrückenRAUM“

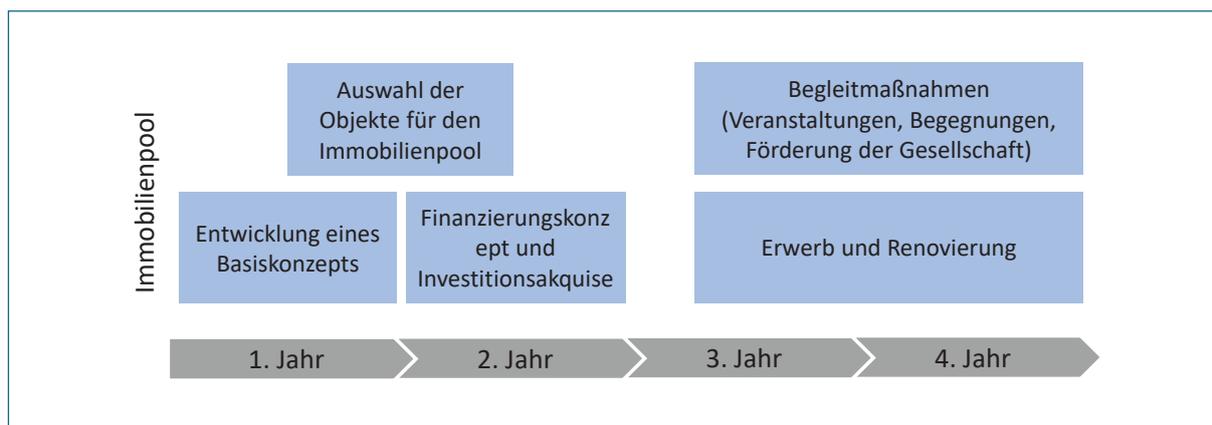


Quelle: Masterprojekt der Stadt- und Regionalplanung, Universität Kassel (2023)

Aufgrund einer mehrheitlich positiven Stimmung zur Verkehrsberuhigung prüft die Stadt, wann und wie im Rahmen der ZIZ-Förderung eine (temporäre) Fußgängerzone probeweise umgesetzt werden kann. Zudem soll die Aufenthaltsqualität durch moderne Straßenmöblierung und geeignete Bepflanzungsmöglichkeiten aufgewertet werden.

Das zweite Arbeitspaket widmete sich der ebenfalls stark vom Leerstand betroffenen Frankfurter Straße im Stadtteil Salmünster. Hier wurde im Solution Lab das Modell für einen Immobilienpool entwickelt, um Immobilien zu erwerben, zu renovieren und neu ausbauen zu können. Dabei ist der Aufbau des Pools vom Konzept bis zur Umsetzung von ersten Bauvorhaben auf vier Jahre ausgelegt (s. folg. Darstellung).

Abbildung 8
Finanzierungsansatz Immobilienpool Bad Soden-Salmünster



Quelle: Solution Lab (2023)

2.2.3 Wettbewerb „Sommer im Städtchen“

Mit dem Wettbewerb „Sommer im Städtchen“ konnten auch in Bad Soden-Salmünster neue Aktionen zur Innenstadtbelebung generiert werden, allen voran der Tag der offenen Unternehmen „Wir zeigen’s allen“. In Verbindung mit dem monatlichen Sonntagsmarkt präsentierten sich im ganzen Stadtgebiet Unternehmen, Gewerbetreibenden und Organisationen. Kunden, Gästen, potentielle Auszubildende und Mitarbeitende waren zu Vorträgen, Veranstaltungen und den Blick hinter die Kulissen eingeladen. Das Format wurde sehr gut aufgenommen, so dass es in den folgenden Jahren fortgesetzt werden soll.

Zudem wurde ein „Diner in Weiß“ im historischen Ambiente von Salmünster durchgeführt. Andere Wettbewerbsbeiträge konnten krankheitsbedingt nicht realisiert werden. Dennoch sind auch in Bad Soden-Salmünster Überlegungen in Gange, den Wettbewerb wieder durchzuführen. Als Nebeneffekt des Wettbewerbs ist ein Pop-up Biergarten entstanden, der bis in den Spätsommer zahlreiche Besucherinnen und Besucher in die Innenstadt lockte, so dass hier eine Fortführung geplant ist.

2.3 Stadtroda (Thüringen)

2.3.1 Stadtrundgang

In Stadtroda wurden für die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger Stadtrundgänge durchgeführt (vgl. Kap. 2.3.2.2). Bei den ersten Stadtrundgängen stand die Beteiligung aller Altersgruppen im Fokus. Im späteren Projektverlauf wurden weitere Stadtrundgängen mit den Schülerinnen und Schüler durchgeführt.

Abbildung 9
Skizzenplan Stadtrundgang Stadtroda



Quelle: Stadtroda (2021)

Ziel des Rundgangs mit den Bürgerinnen und Bürgern bestand in der Sammlung von lebenswerten Orten in der Innenstadt und der Identifizierung von Entwicklungsorten zur Innenstadtaktivierung. Die Teilnehmenden wurden in drei Gruppen eingeteilt (bis zu zehn Teilnehmende pro Gruppe), die verschiedenen Routen folgten.

Die Schülerinnen und Schüler der 7. und 8. Klasse sollten aufmerksam beobachten und alles benennen, was ihnen wichtig erschien. Im Nachgang des Stadtspaziergangs wurden weitere Unterrichtsstunden dafür genutzt, die Ideen auszuarbeiten. Die Ergebnisse der Rundgänge wurden thematisch geclustert und erste Maßnahmen herausgearbeitet. Abschließend erhielten die Teilnehmenden einen Überblick, wie die Ergebnisse in den weiteren Prozess einfließen.

Durch die Stadtrundgänge konnten viele Ideen und Maßnahmen generiert werden. Sie reichten von der Belebung von Plätzen, einer „Theater AG in der Klosterruine“, neuen Nutzungen „Laden für gebrauchte Sachen (Upcycling)“ bis hin zu Vorschlägen zur Verbesserung des Stadtbildes und der Aufenthaltsqualität.

Ausgehend von den Ergebnissen der Stadtrundgänge konnten mit Unterstützung der externen Begleitung und der neuen Stadt-Kümmerin (ab 2022) zahlreiche Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden. Nachfolgend sind insbesondere die Teilprojekte aufgeführt, die sich zur Übertragbarkeit anbieten.

■ Wettbewerb „Stadtroda von innen schön“

Mitte Mai 2022 ging erstmalig der Wettbewerb „Stadtroda von innen schön“ an den Start, mit dem Ziel, mehr „Grün“ in die Innenstadt zu bringen. Der Wettbewerb wurde in drei Kategorien umgesetzt: die Bepflanzung von Balkonkästen und Hauseingängen, die Gestaltung der Vorgärten und die Bepflanzung von öffentlichen Brachflächen, für die eine Patenschaft übernommen werden konnte. Auf eine bienenfreundliche Bepflanzung war zu achten. Bis Ende September konnten die Fotos der Bepflanzung eingereicht werden. Eine Jury wählte die besten Aktionen aus und Sachpreise wurden vergeben. Sehr zufrieden mit dem Ergebnis wurde der Wettbewerb auch im Folgejahr durchgeführt.

■ Pflanzentauschbörse

Das ansprechende Areal der Klosterruine Stadtroda wurde dazu genutzt, um im Frühjahr 2022 einen Pflanzentauschbörse durchzuführen. Aufgrund des regen Interesses wird die Veranstaltung fortgeführt. Im Spätsommer folgte in der Klosterruine eine Garten- und Erntetauschbörse.

■ Tauschstationen

An drei Standorten in der Stadt wurden die Möglichkeiten geschaffen, Dinge, die im eigenen Haushalt nicht mehr gebraucht werden, abzulegen und mit anderen zu tauschen. Die Tauschstationen werden ehrenamtlich betreut.

■ Kultur im Kloster

Mit der Veranstaltungsreihe „Kultur im Kloster“ mit Kinovorstellung, Theater, Mitsingabend und Konzerten wird die Klosterruine neu bespielt und für die Öffentlichkeit besser zugänglich gemacht. Das Angebot ist mit 10 Veranstaltungen breit aufgestellt und spricht bewusst verschiedene Zielgruppen an, um einen neuen Anlass für den Stadtbesuch zu schaffen.

■ Begegnung an der Roda

Mit der Initiative „Begegnung an der Roda“ konnte für ein leerstehendes Ladenlokal eine neue Nutzung gefunden werden, in dem verschiedene Angebote gebündelt wurden. Hier befindet sich nun das Seniorenbüro, werden Sprechstunden der Rentenberatung durchgeführt und hat die Freiwilligenagentur ihren Platz. Auf ausdrücklichen Wunsch der Bürgerinnen und Bürger wird zudem eine öffentliche Wäschemangel angeboten. Perspektivisch soll das Ladenlokal noch zum Treffpunkt des Jugendbeirats werden, Angebote der mobilen Jugendarbeit erfolgen und Tauschregale aufgestellt werden.

Ebenfalls angeregt durch den Austausch in den Fachwerkstätten wurden zudem verschiedene Maßnahmen zur Belebung des Einzelhandels durchgeführt. Auch hier hat sich die Zusammenarbeit mit den Schulen bewährt. So konnten leere Schaufenster im Stadtgebiet mit den Kunstwerken der Schülerinnen und Schüler belebt werden. Mit den Gewerbetreibenden wurden neue Oster- und Nikolausaktionen initiiert.

Darüber hinaus wurden die Anregungen zur Bereitstellung von Fahrradabstellanlagen und Fahrradboxen aufgenommen und sind in der Umsetzung.

2.3.2 Solution Lab

Im Solution Lab in Stadtroda standen gleich drei Themen der Innenstadtentwicklung für die Studierenden auf der Agenda.

Die erste Aufgabe war die Entwicklung neuer Nutzungskonzepte für das Schützenhaus. Das Gebäude aus dem Jahr 1925 ist ein identitätsstiftender Bau mit dem größten Veranstaltungsraum in der Umgebung. Allerdings war der technische Zustand nicht mehr zeitgemäß und auch der bauliche Zustand war kritisch zu beurteilen. Auch neue Geschäfts- und Trägermodelle sollten in die Überlegungen mit einfließen.

Abbildung 10
Plakat einer Veranstaltung - Kultur im Kloster



Quelle: Stadtroda (2021)

Im ersten Schritt wurden verschiedene Veranstaltungsformate wie zum Beispiel der „Energietanz“ für das Schützenhaus entwickelt. Das Format beruht auf der Idee, ein Bewusstsein für den Energieverbrauch zu schaffen, indem die Energie, die man beim Tanzen einsetzt, mess- und sichtbar gemacht wird. Dafür wurde die Anschaffung von speziellen Bodenfließen erwogen, die die kinetische Energie, die beim Tanzen frei wird, in elektrischen Strom umsetzt und anzeigt.

Mit „Kunstroda“ wurde ein Kunst- und Kulturformat entwickelt, das Kunstausstellungen mit neuen Präsentations- und Erlebnisformaten kombiniert. Dabei sollten auch Elemente aus „Mixed and Virtual Reality“ und Projektionen genutzt werden. Ausgehend von den Formaten wurden im zweiten Schritt Konzepte zur Innenraumgestaltung entwickelt, die einerseits große Wirkung entfalten und flexibel einsetzbar sind, andererseits nicht in die bauliche Struktur des Schützenhauses eingreifen.

Im Mittelpunkt der zweiten Aufgabe stand die Gestaltung von Freiflächen. Dabei wurden nicht nur die örtlichen Gegebenheiten einbezogen, sondern auch die Ergebnisse vorhergehender Solution Labs genutzt.

Insbesondere wurde das Grundkonzept des energieautarken Stadtpavillons auf die Anforderungen von Stadtroda übertragen. Das Basiskonzept, das eine Kombination aus Energiemanagementsystem, Energiespeicher auf Basis gebrauchter E-Bike-Akkus und einem Solardach vorsieht, wurde für den Platz vor dem Rathaus angepasst. Der Name „Variallon“ wurde wegen der Variabilität des Systems und dem Pavillon-Ansatz gewählt. Das Konzept passt gut zu den Wünschen der Schülerinnen und Schüler, die sich im Rahmen des Stadtrundgangs regensichere Plätze zum „Quatschen und Handy aufladen“ gewünscht hatten. Als erstes Ergebnis aus dem Solution Lab soll der zentrale Platz zwischen Rathaus und Flusslauf der Roda mit einem an den Variallon angelehnten Pavillon insbesondere für die hier auf den Bus wartenden Schülerinnen und Schüler aufgewertet werden.

Bei der dritten Aufgabe waren leerstehende Häuser der Innenstadt der Ausgangspunkt. Im Fokus stand das Areal „Kreuzstraße, Neustädter Straße und Brauhausplatz“. Hierfür wurde das Konzept „Rodaschmiede“ entwickelt. Junge Talente sollen für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung Stadtrodas genutzt werden, indem sie Aufgabenstellungen von Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen in einem Solution-Lab-ähnlichem Setting bearbeiten. Dabei sollen sowohl Übernachtungs- als auch Arbeitsmöglichkeiten entstehen. Die „Rodaschmiede“ könnte damit auch ein Instrument sein, um Nachwuchskräfte für den Saale-Holzland-Kreis zu gewinnen.

Abbildung 11
Ideenskizze aus dem Solution Lab zur Entwicklung zur „Roda-Schmiede“



Quelle: Solution Lab Stadtroda (2023)

2.3.3 Wettbewerb „Sommer im Städtchen“

Auch für Stadtroda war der „Sommer im Städtchen“ dank des Wettbewerbs gespickt mit neuen, frequenzbringenden Veranstaltungen. Von der Jury ausgewählt und durch die Stadt prämiert wurden die Theatergruppe für ihren Beitrag zur „Kultur im Kloster“, das sommerliche Chorfest und das „Kinderfest – als besonderer Tag für unsere Kinder“. Ebenso konnte die Idee für einen Kulturpflanzenweg durch das Stadtgebiet überzeugen.

Außerdem konnte während der Projektlaufzeit der Abriss mehrerer leerstehender Gebäude realisiert werden und eine Konzeptvergabe für die Neugestaltung erfolgen. Auch hier leistete der Austausch zu Schrottimmobiliën in der Fachwerkstatt einen wertvollen Beitrag.

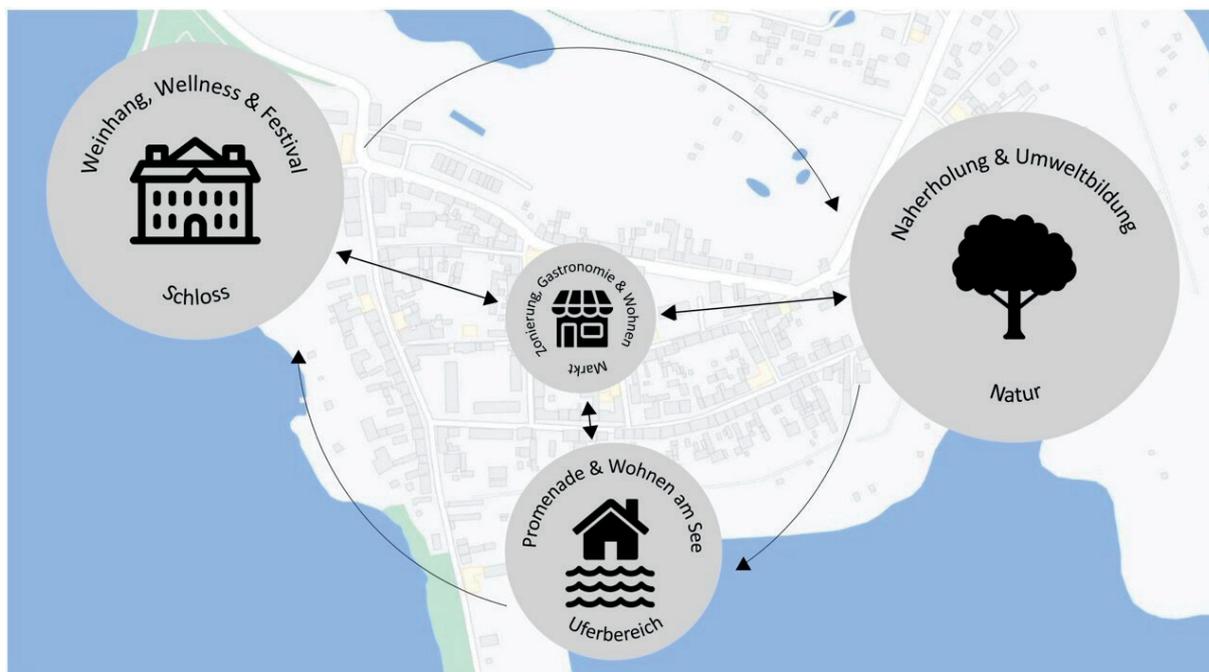
2.4 Penkun (Mecklenburg-Vorpommern)

2.4.1 UniDorf

In der Stadt Penkun, als kleinste Stadt im Verbund, wurde das UniDorf durchgeführt (vgl. Kap. 2.3.2.2). Unter dem Arbeitstitel „Erste Adresse Penkun – lebendige Stadt- und Dorfzentren“ entwickelten die Studierenden für das gesamte Stadtgebiet Ansätze für eine strategische Entwicklung. Dabei wurden den verschiedenen Bereichen der Stadt neue Schwerpunkte zugewiesen.

Zentral ist der Markt, der mit Gastronomie und Wohnen aufgewertet werden könnte. Die Randbereiche der Stadt im Osten eignen sich für einen Schwerpunkt Naherholung und Umweltbildung. Im Süden der Stadt bietet sich direkt am See eine Promenade und Wohnen am See an. Das Stadtbildprägende Schloss im Westen könnte mit Schwerpunkt Wellness und Festivals entwickelt werden (s. folg. Abb.).

Abbildung 12
Innenstadtentwicklung in Penkun



Quelle: eigene Darstellung, Hochschule Neubrandenburg

Vertiefende Konzepte wurden für den Marktplatz und das Schlossareal erarbeitet.

So könnte der Marktplatz mit Wohnen und Gastronomie durch eine geänderte Verkehrsführung mehr Raum zum Verweilen erhalten, beispielweise durch ein Café mit Außenbereich. Die damit verbundene Verkehrsberuhigung würde deutlich die Attraktivität des Marktplatzes steigern. Die aufgezeigte Maßnahme wurde besonders gut von den Bürgerinnen und Bürgern aufgenommen.

Angesprochen wurden auch das Uferareal und der fehlende räumliche Bezug zum See. Zwar würde Penkun durch die umliegenden Seen mit dem Slogan „Stadt mit Inselcharakter“ werben, doch sei von dieser besonderen Lebensqualität wenig zu spüren, war einhellig die Meinung der Studierenden. Eine behutsame Entfernung des Bewuchses würde den Blick auf den See und die Stadtsilhouette freigeben. Gleichzeitig könnten die alten Baumbestände besser zur Geltung kommen.

Für das großzügige Schlossareal wurde vorgeschlagen, den Schlossberg in einen Weinberg umzuwandeln. Dass diese Idee nicht abwegig ist, zeigte ein Streifzug durch die Historie mit einer tausendjährigen Weintradition der Klöster in Mecklenburg-Vorpommern. Auch die jüngsten Entwicklungen mit dem nicht weit von Penkun gelegenen Weinbaugebiet Stargarder Land unterstützen diesen Ansatz. Dementsprechend wurde für die Entwicklung des Schlossareals ein Weinhotel mit Kelterei sowie ein Garten mit eigener Gärtnerei für die Gastronomie und den Regionalladen vorgeschlagen. Abgerundet werden könnte das Angebot durch ein Open-Air-Gelände und Seminarräume.

Alternativ wurde die Idee für ein „Kulturschloss“ mit Kulturscheune, Theatersaal, Werkstätten, Künstlerhof und Außenbühne von den Studierenden ausgearbeitet. Im Fokus standen dabei Aktivitäten zur Förderung und Vernetzung der deutsch-polnischen Kunst und Kultur. Bildungsangebote, Workshops und Festivals sollten dabei von vornherein eine zweisprachige Ausrichtung haben. Ein Regionalladen könnte den länderübergreifenden Ansatz mit Produkten und kulinarischen Angeboten aus beiden Ländern widerspiegeln. Die für das Konzept erstellten Skizzen zeigen das große Potential der Räumlichkeiten auf.

Abbildung 13
Kulturschloss Penkun – Vision Theatersaal



Quelle: Hochschule Neubrandenburg Solution Lab (2023)

Welcher der Ansätze verfolgt werden kann, ist noch im Gespräch. Für die kleine Stadt und der ehrenamtlichen Bürgermeisterin ist es besonders schwer, die finanziellen und personellen Ressourcen zur Umsetzung von Teilprojekte zu organisieren.

2.4.2 Wettbewerb „Sommer im Städtchen“

Der Wettbewerb „Sommer in Städtchen“ war für die Stadt Penkun besonders ergiebig. Insgesamt vier Beiträge wurden prämiert und umgesetzt. Eine „Beweg-Dich-Route“ durch das Stadtgebiet, verbunden mit dem Gesundheitstag „PenkunBeWegtAlle“ schaffte ein bleibendes Angebot. Der Beitrag wurden von einer Kardiologin zusammen mit den örtlichen Allgemeinärztinnen eingereicht und zeigt eindrucksvoll, dass neuen Akteure mit dem Wettbewerb für die Innstadtbelebung gewonnen werden konnten.

Mit einem deutsch-polnischen Ausbildungstag der Feuerwehren und einem neuen Sommerfest der Vereine fanden gleich zwei neue Veranstaltungsformate statt. Zudem wurde zur einer Mit-Mach-Aktion eingeladen, um gemeinsam Ideen für die künstlerische Ausgestaltung des Marktplatzes zu finden.

Darüber hinaus wurde ein neues Kulturfest in privater Trägerschaft initiiert. Der Adventsmarkt und die besondere Atmosphäre des Schlosses wurden dazu genutzt, um erstmalig einen Weihnachtstanz durchzuführen. Betont werden muss, dass die Aktivitäten nur mit großem Einsatz des Ehrenamtes realisiert werden konnten.

2.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse aus den Kleinstädten unterstreichen eindrücklich den für den Kleinstadtverbund gewählten Projekttitel „Kleine Städte. Große Vielfalt. Gute Zukunft.“ Trotz schwieriger Rahmenbedingungen während der Projektlaufzeit ist es allen vier Städten gelungen, strategische Ansätze für die Transformation ihrer Innenstädte zu entwickeln. Zahlreiche Teilprojekte konnten umgesetzt werden, weitere Vorhaben sind in Planung.

Im Zuge dessen wurde allen Beteiligten eindrücklich vor Augen geführt, wie wichtig es ist, mit kleinen Aktionen und Maßnahmen Anlässe für den Besuch und die (Wieder)Entdeckung der Innenstadt zu schaffen. Denn die Umsetzung neuer Nutzungen oder die Schaffung von Infrastrukturen nehmen in der Regel mehrere Jahre in Anspruch. In der Zwischenzeit muss gehandelt werden. Jedes Teilprojekt, jede Maßnahme, jede Aktion führte zu einer Belebung, die zum Beispiel dazu führen kann, leerstehende Ladengeschäfte wieder zu beleben. Noch dazu hatten nach den schwierigen Coronajahren viele der Maßnahmen eine wichtige Signalwirkung für Unternehmerinnen und Unternehmer in den Städtchen. Im Zuge dessen sind, wie zum Beispiel mit der Aktion „Wir zeigen's Allen“, starke Kooperationen zwischen der Verwaltung, den Gewerbevereinen, Organisationen und Unternehmen entstanden, die weit über die Projektlaufzeit hinaus ihre Wirkung entfalten werden.

Hervorzuheben ist, dass die angewandten Methoden der Solutions Labs und des UniDorfs wie auch die Fachbeiträge die strategischen Ansätze beförderten. Die Stadtrundgängen und vor allem der Austausch im Verbund beförderten die Umsetzung der Teilprojekte, Maßnahmen und Aktionen. Der Moment des Voneinander Lernens, zum Beispiel im Austausch mit dem City-Management Seelow, den Praxisbeispielen vom Schweizer Haus bis hin zum Generationentreff, den Veranstaltungs- und Teilnehmungsformaten wie die Filmnacht in Seelow, dem „Lauf gegen Gewalt“ in Bad Soden-Salmünster oder die „Global nachhaltige Kommune“ in Stadtroda motivieren über die Projektlaufzeit hinaus, vergleichbare Wege zu bestreiten.

Zusammenfassend lassen sich die Ergebnisse wie folgt darstellen:

- Auf der Ebene der Kleinstädte konnten konkrete Lösungskonzepte für kommunale Herausforderungen entwickelt werden, wie zum Beispiel zukunftsweisende Quartiers- und Arealentwicklung (Seelow und Penkun), neue Nutzungskonzepte für Leerstände (Stadtroda und Penkun), oder neue Finanzierungskonzepte (Bad Soden-Salmünster).
- Aus der Verbundebene wurden Methoden für erfolgreiche Kooperationen, zum Beispiel „Sommer im Städtchen“, entwickelt und Formate für den Erfahrungsaustausch etabliert.
- Mit den Solution Labs konnte eine Methode zur Stadtentwicklung erfolgreich getestet werden, die akademisches Wissen und die Kreativität junger Menschen für die Stadtentwicklung nutzt. Die Solution Labs konnten über die Kleinstadtakademie in weiteren Programmen sinnvoll eingesetzt werden und tragen so unter anderem im Rahmen des Programms „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ dazu bei, den Transformationsprozess der Innenstädte zukunftsorientiert zu gestalten.

3 Resümee

3.1 Beteiligung der Kommunen

3.1.1 Organisatorischer Rahmen

In dem Vorhaben konnte die Stadt Seelow als federführender Partner auf das hauptamtliche Citymanagement zurückgreifen. Zusammen mit der Wirtschaftsförderung wurden hier alle Aktivitäten initiiert, koordiniert und umgesetzt. Begleitet wurde die Arbeit durch die Interessensgemeinschaft „Wir für Seelow“, ein Zusammenschluss von Unternehmen, Vereinen und dem Jugendstammtisch zur Belebung der Innenstadt. Für die Partizipation junger Menschen wurde ein auf die Zielgruppe zugeschnittenes Filmprojekt initiiert, mit dem die Vorstellungen der Jugendlichen zur Entwicklung ihrer Stadt eingefangen werden konnten. Parallel dazu hatte sich die Stadt Seelow am Bundesprogramm „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ (ZIZ) beteiligt. Mit dem Projekt „ParProDi – Partizipative Produkt und Dienstleistungsentwicklung für die Seelower Innenstadt“ wurden sie zur Förderung ausgewählt.

In Bad Soden-Salmünster wurden die städtischen Aktivitäten maßgeblich vom Bürgermeister und dem Hauptamtsleiter vorangetrieben. Kontinuierlich wurden Ideen und Projekte zur Belebung der Innenstadt im Kreise von Unternehmen, Ladeninhaber und Organisationen erörtert. Anfragen von interessierten Gewerbetreibenden war Chefsache und wurden mit großem Einsatz geführt, um Ladenleerstände zu vermitteln. Während der Projektlaufzeit konnte die Kurstadt Mittel aus dem Landesprogramm „Zukunft Innenstadt“ und dem Bundesprogramm ZIZ mit dem Projekt „Kur- und Zukunftsstadt Bad Soden-Salmünster“ einwerben und in Verbindung mit den Zielen der Kleinstadtakademie einsetzen.

In der thüringischen Partnerstadt Stadtroda wurde die Kleinstadtakademie vom Bürgermeister und dem Bauamt umgesetzt. Für eine fachliche Begleitung, die Unterstützung im Beteiligungsprozess und der Durchführung von Maßnahmen zur Innenstadtbelebung, wurde der Verein „Ländliche Kerne“ beauftragt. Im weiteren Prozess konnte die Stelle einer „Stadt-Kümmerein“ geschaffen werden, die die Klammer zwischen der aktiven Bürgerschaft, den Vereinen, den Gewerbetreibenden und der Stadtverwaltung bildete und so die Zusammenarbeit zur Belebung der Innenstadt förderte. Für eine breite Beteiligung der Bevölkerung wurden Stadtrundgänge durchgeführt (vgl. Kap. 2.3.2.2). Im Laufe des Projekts wurden Verknüpfungen zu dem Prozess „Global nachhaltige Kommune“ hergestellt.

In der kleinsten der beteiligten Städte Penkun wurden die Aktivitäten zur Kleinstadtakademie maßgeblich von der ehrenamtlichen Bürgermeisterin bestritten. In administrativen Fragen konnte sie auf das Amt Löcknitz-Penkun zurückgreifen.

3.1.2 Inhaltliche Ansätze

Unabhängig von den organisatorischen Rahmenbedingungen ist es allen vier Städten gelungen, den Prozess zur Innenstadtentwicklung in Gang zu setzen. Verschiedene Beteiligungsprozesse wurden initiiert und kreative Methoden zur Erarbeitung von Lösungsansätzen weiterentwickelt und erprobt. Das gemeinsame Kernelement in den Prozessen der Kleinstadtebene waren die Solution Labs bzw. das UniDorf. Hier wurden kreative Ideen und Lösungen für neue Nutzungen und Elemente zur Belebung der Innenstädte entwickelt. Vielfach konnten daraus Teilprojekte und Maßnahmen abgeleitet werden. Darüber hinaus wurden auch weite Teile des gemeinsamen Wettbewerbs „Sommer im Städtchen“ auf der Ebene der Kleinstadt realisiert (vgl. Kap. 2.3.2).

Die Ergebnisse aus den Kleinstädten, verbunden mit den praktischen Erfahrungen der Umsetzung, sind in hohem Maße verwertbar und auf andere Kleinstädte übertragbar. Nachfolgend sind die wichtigsten Beispiele zusammengefasst:

- **Neue Räume für neue Begegnungen:**

Bis dato ungenutzte Flächen mit einer temporären Möblierung zu gestalten und im besten Falle, wie mit der Lichternacht in Seelow, neu zu inszenieren, Tauschstationen einzurichten, die regelmäßig frequentiert werden und nicht nur zum Sachen, sondern auch Worte tauschen auffordern, Pop-up Biergärten in der sonst mit Gastronomie verwaisten Innenstadt, mit überschaubarem Risiko für den Betreiber, im besten Falle mit regionalem Gebräu, sind mit vergleichsweise niedrigen Aufwand bei gleichzeitig sofortiger Wirkung zu realisieren. Es ist davon auszugehen, dass jede Kleinstadt über entsprechende Flächen, Plätze oder Hinterhöfe verfügt, die auf diese Weise belebt werden können.

- **Kunst und Kultur als Motor der innerstädtischen Entwicklung:**

Das Filmprojekt der Stadt Seelow, die Ideen zum Kulturschloss Penkun, „Kunstroda“ als neues Kunst- und Kulturformat, die Mitmach-Aktion auf dem Marktplatz oder die Veranstaltungsreihe „Kultur im Kloster“ in Stadtroda zeigen, dass Kunst und Kultur nicht nur neue Formate der Beteiligung schaffen, sondern im besten Falle auch Treiber für eine Entwicklung der ganzen Innenstadt sein können. Ein Ansatz, der auch in anderen Kleinstädten denkbar ist. Vor allen Dingen bei Städten mit einem entsprechend günstigen Einzugsbereich.

- **Mobilität anders denken:**

Wenn auch der Bereich Mobilität in der Innenstadt nur am Rande bearbeitet werden konnte, hat sich gezeigt, wie wichtig und zukunftsweisend das Thema für die Lebensentwürfe kommender Generationen ist. Erste Ansätze wie das Radwegekonzept in Seelow, das zu einer besseren Verbindung der Wohngebiete mit der Innenstadt führt, eine veränderte Verkehrsführung in Penkun, die eine attraktive Mitte ermöglicht, die Verkehrsberuhigung, die die ehemalige Einkaufsmeile Brückenstraße in einen BrückenRAUM verwandelt, die Nachfrage nach Fahrradabstellanlagen in Stadtroda oder die filmische Vision für ein autofreies Seelow sind ausnahmslos Ideen der beteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Es liegt nahe, dass die Zentrierung auf das Auto auch in den Kleinstädten ausgedient hat, jedoch noch nicht wirklich angekommen ist. Will man als Kleinstadt attraktiv bleiben, liegt es nahe, dies im Transformationsprozess der Innenstädte stärker zu berücksichtigen.

- **Lust auf das Städtchen schaffen:**

Ob Vollmond- und Stadtlauf, Lichternacht, Weihnachtstanz oder Eislaufbahn, Schülerkonzert oder Kultur im historischen Ambiente, ob Pflanzen oder Kleider tauschen: Die Erfahrungen aus der Projektlaufzeit zeigen, dass der Innenstadtbelebung durch neue Veranstaltungen und Formate mehr Bedeutung beigemessen werden muss. Viele Ideen und Ansätze sind für andere Kleinstädte übertragbar und können mit Blick auf die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen adaptiert werden. Wichtig ist es, ausgetretenen Pfade zu verlassen, um neue Ideen und Aktionen zuzulassen. Nicht minder wichtig ist es, konsequent auch jungen Menschen mit den Angeboten anzusprechen.

- **Ankerprojekte als neue Kristallisationspunkte:**

Der neu geschaffene Spielplatz in der Stadtmitte, die „Begegnung an der Roda“ mit einer Bündelung von verschiedenen Dienstleistungen und Angeboten in einem Ladenleerstand oder der neue Co-Working Space im ehemaligen Wirtshaus, sind beispielgebende Vorhaben, die als Frequenzbringer die Innenstadt beleben und damit umliegende Gastronomie und den Einzelhandel stärken. Allen Vorhaben ist gemeinsam, dass sie Teil einer Gesamtstrategie sind, wie zum Beispiel der Clusterbildung in Bad Soden-Salmünster und von Beginn an auf ein kooperatives Miteinander ausgelegt wurden.

3.2 Projektbegleitenden Agentur

Der Verband SPESSARTregional (Hessen) fungierte im Verbund der Städte als Projektagentur. Wesentliche Aufgabe war, den kontinuierlichen Austausch zwischen der Arbeitsebene und den Prozessen in den Kommunen herzustellen.

Auf Verbundebene wurden insgesamt zwölf Verbundtreffen, sechs Fachwerkstätten und eine Abschlussveranstaltung durchgeführt. Die ersten Verbundtreffen waren maßgeblich von dem Kennenlernen der Partner, dem Aufbau der Projektstruktur und der Organisation der nächsten Arbeitsschritte bestimmt. Bereits ab dem dritten Treffen konnte die Zeit für den Erfahrungsaustausch, inhaltliche Fachbeiträge und die Vorbereitung der Fachwerkstätten und Solution Labs genutzt werden. Themen waren unter anderem digitale Bürgerbeteiligungsprozessen oder der Umgang mit Schrottimmobilen. Zudem wurden Initiativen zur Innenstadtentwicklung wie auch Portale und Broschüren als Arbeitshilfen vorgestellt. Das Bundesprogramm „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ wurde erläutert und die Möglichkeiten zur Teilnahme der Kleinstädte ausgelotet.

Die Fachwerkstätten wurden neben dem Erfahrungsaustausch dazu genutzt, sich intensiv mit verschiedenen Themen zu befassen und gute Praxisbeispiele aus den jeweiligen Kleinstädten kennenzulernen. Die Auswahl der Fachbeiträge reichte von der Gestaltung leerstehender Schaufenster, dem digitalen Leerstandsmanagement, Finanzierungsmodellen wie dem Verfügungsfond bis hin zur Übertragbarkeit von Lösungsansätzen der bundesweit beachteten Initiative HANAUaufLADEN für Pop-up-Stores und andere temporäre Nutzungen.

Praxisbeispiele waren das Schweizerhaus in Seelow, ein landwirtschaftliches Mustergut, das nach Jahrzehnten des Verfalls von einem ehrenamtlich getragenen Verein zu einem überregional bedeutsamen Treffpunkt für Kultur, Kunst und Gastronomie entwickelt wurde. Art und Umfang des Engagements, das strukturierte und modulare Vorgehen waren beispielgebend für vergleichbare Objekte in den Innenstädten. Der Generationentreff Salmünster ist ein Beispiel, wie aus einer leerstehenden Gewerbeimmobilie mit Ladengeschäft ein multifunktionales Haus realisiert werden konnte, das nun von einem dafür gegründeten Verein betrieben wird. Oder das Schloss Wächtersbach, das mit Blick auf die besonderen Herausforderungen der Stadt Penkun, in der Nachbarkommune von Bad Soden-Salmünster besucht wurde, wo das ehemals vom Verfall bedrohte Areal sich zum neuen Kristallisationspunkt der Altstadt entwickelt hat.

Eine abschließende Befragung der Akteure im Kleinstadtverbund hat eine gelungene Auswahl der Themen und Best-Practice-Beispiel bestätigt. Alle thematischen Angebote aus den Verbundtreffen und den Werkstätten wurden, mit minimalen Abstrichen, als sehr wertvoll für die eigene Arbeit und die Prozesse in den Kleinstädten beurteilt. Der Austausch in den Verbundtreffen, vor allen Dingen jedoch in den Fachwerkstätten, wurde als sehr wertvoll eingestuft. Allerdings wurde betont, dass es einer Koordination und Moderation vergleichbar der Projektagentur brauche, um im Verbund erfolgreich arbeiten zu können.

Hervorgehoben wurde zudem, die Wichtigkeit der zwischenmenschlichen Kommunikation in der Zusammenarbeit. Alle Beteiligten waren sich einig, dass in diesem Verbund die Zusammenarbeit auch deshalb so gut funktionierte, weil „die Chemie“ zwischen allen Akteuren stimmte. Beteiligungen am Neujahrsempfang, den Feierlichkeiten zum Tag der Deutschen Einheit und in Verbindung mit der Fachwerkstatt die Teilnahme am Stadtlauf „Spessarthelden - Laufen gegen Gewalt“ festigten den Zusammenhalt im Kleinstadtverbund, auch jenseits des fachlichen Austausches.

3.3 Wissenschaftliche Begleitung

Die Wissenschaftliche Begleitung erfolgte durch SciConomy – Dialog zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Sie begleitete die Partner bei der Strategieentwicklung durch wissenschaftliche Expertise und unterstützte bei der Beantwortung der Forschungsleitfragen. Eine weitere Aufgabe war, die Methoden der Solution Labs und der Pop-Up-Konzepte mit den Kleinstädten durchzuführen und nach wissenschaftlichen Standards zu evaluieren.

Bei der Bearbeitung der projektbezogenen Forschungsleitfragen bildete die Analyse der Herausforderungen, vor denen Kleinstädte stehen, die Ausgangsbasis. Der Transformationsprozess der Innenstädte und der damit einhergehende Wandel der Kernfunktionen, die Innenstädte in kleinen Städten in Zukunft erfüllen können und müssen, war Bezugspunkt der Begleitforschung.

Die Frage, wie dieser Transformationsprozess als gesamtgesellschaftliche Aufgabe organisiert und in der Breite der Bevölkerung verankert werden kann, war zentraler Bezugspunkt der Begleitforschung zur Beantwortung der Leitfragen zum Bundesinteresse.

Hier wurden neben den Solution Labs weitere Formate getestet und im Hinblick auf ihre Übertragbarkeit auf andere Städte analysiert. Hervorzuheben ist in diesem Kontext das Format „Sommer im Städtchen“, das großes Potential für die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger bietet. Zudem zeigte das Format Wege auf, Kleinstädte zu vernetzen und so das Kreativpotential der Bürgerschaft auch städteübergreifend zu nutzen.

Im Hinblick auf Wissenschaft und Forschung bleibt festzuhalten, dass von wenigen Ausnahmen abgesehen, die Kleinstädte bisher in weit geringerem Maße in den akademischen Fokus genommen werden als der urbane Raum. Dies gilt vor allem, wenn man in der Forschungslandschaft nach Lösungen für die analysierten Probleme sucht. Sind auf der analytischen Ebenen noch zahlreiche und zum Teil breit angelegte Forschungsprojekte zu finden, so wird es bei der Suche nach Lösungen, die die Wissenschaft anbietet, schon recht dürftig. Zukunftsweisend waren daher die Vorschläge, wie Kleinstädte das Potenzial von Universitäten und Hochschulen für die Entwicklung von Lösungen für kommunale Herausforderungen nutzen können. Für die Durchführung von Formaten wie das „Solution Lab“ oder das „UniDorf“ ist der Aufbau von Kooperationen mit Hochschulen und Universitäten essentiell. Gleiches gilt für die Organisation und die Akquise von Studierenden sowie die methodische Begleitung durch eine externe Institution. Die Kommunen allein sind nicht in der Lage, die entsprechenden Netzwerke mit Hochschule aufzubauen und zu pflegen. Diese Aufgabe könnte eine künftige Kleinstadtakademie leisten. Neben dem Aufbau eines Partnernetzwerks aus Instituten und Lehrstühlen muss auch der Aufbau einer Community aus Studierenden erreicht werden, die sich mit Fragen der innerstädtischen Entwicklung beschäftigen.

Vor diesem Hintergrund wurde zum Abschluss des Modellvorhabens eine Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Solution Labs durchgeführt. Dabei zeigte sich eine große Bereitschaft, sowohl im Hochschulkontext als auch privat sich für die Gestaltung von Kleinstädten zu engagieren. Zudem zeigte die Befragung, dass die Teilnahme an den Solution Labs die Sicht der Studierenden auf Kleinstädte wesentlich veränderte und zu einer positiven Beurteilung der Lebensqualität in Kleinstädte beitrug.

Die Kleinstadtakademie stellt eine Chance dar, den skizzierten Defiziten entgegenzuwirken. Hier könnten Lösungen praxisnah entwickelt, getestet und wissenschaftlich evaluiert werden.

4 Erkenntnisse und Empfehlungen aus der gemeinsamen Arbeit

4.1 Für Kleinstädte

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Pilotphase zur Kleinstadtakademie wertvolle Gesamtstrategische Impulse zur Entwicklung der vier Kleinstädte gegeben hat. So ist es aus Sicht der Bürgermeisterinnen und Bürgermeister sowie der leitenden Verwaltungsmitarbeitenden gelungen, Lösungsansätze für drängende Fragen der Innenstadtentwicklung zu erhalten und Projekte, wie beispielsweise „Sommer im Städtchen“, gemeinschaftlich umzusetzen.

Die Arbeit vor Ort wie die Anwendung der verschiedenen Methoden in den Kleinstädten und die Aktivitäten auf Verbundebene, wurden als gleichbedeutend angesehen. Der Erfolg des Verbundes resultierte gerade aus der Verknüpfung der beiden Handlungsebenen. Der dazu notwendige Austausch sollte in Form kurzer und prägnant gehaltener digitalen Informationsangebote erfolgen. Damit andere Kommunen von Erfahrungen profitieren können, ist es notwendig, diese immer vor dem Hintergrund der Größe, des Standortes, des Umlandes, der innerstädtischen Ressourcen und Strukturen der jeweiligen Kleinstadt zu sehen. Zu denken wäre an eine kurze Darstellung von hemmenden und fördernden Faktoren, die in einer pragmatischen Zusammenstellung schnell erkennen lassen, ob beispielsweise die Methode des Solution Labs oder des UniDorfes für eine Kleinstadt geeignet ist. Gepaart mit kurzen audiovisuellen Erfahrungsberichten, modularen Informationen, Tutorials und Ansprechpartnerinnen und -partnern für einen vertiefenden Austausch könnten so Informationen digital, kurz und bündig in einem „Methodenkoffer“ oder als „Best-Practice“ bereitgestellt werden.

Die größte Herausforderung für die Kleinstädte besteht jedoch darin, unter den finanziellen Rahmenbedingungen die zukunftsweisenden Projekte für den Transformationsprozesse leisten zu können. Bevor Strategien und Methoden zum Einsatz kommen können, ist es notwendig, für die Kleinstädte den möglichen Handlungsspielraum für eine strategische Innenentwicklung zu schaffen. Dafür ist es unabdingbar, dass alle damit verbundenen Aufgaben nicht mehr als freiwillige Aufgabe eingestuft werden, sondern zu den Pflichtaufgaben einer Kommune zählen. Es bedarf eines neuen Selbstverständnisses für diese Aufgabe, sowohl seitens der politischen Entscheidungsträger als auch der Verwaltungen, um die Kontinuität und Professionalität der Arbeiten hauptamtlich sicherstellen zu können. Nur so kann ein Wandel gelingen und auch auf künftige Krisen reagiert werden.

Mit den Solution Labs konnte das Potential aufgezeigt werden, das in der Beteiligung junger Leute an der Lösungsentwicklung für kommunale Herausforderungen liegt. So ist es durchgängig gelungen, sowohl ambitionierte als auch sehr praxisnahe Vorschläge für die unterschiedlichsten Herausforderungen in Kleinstädten auszuarbeiten – von der Arealentwicklung über neue Nutzungskonzepte für Leerstände bis hin zu Finanzierungsmodellen.

Mit Blick auf die notwendige Bürgerbeteiligung in den Transformationsprozessen, gestaltet sich das Verhältnis zwischen Verwaltungen und Bürgerschaft sowie gesellschaftliches und politisches Engagement allerdings zunehmen schwierig. Die Polarisierung der Gesellschaft wirkte sich insbesondere in den Kommunen in den östlichen Bundesländern auf die Kommunalverwaltungen und die gesellschaftlichen Institutionen wie zum Beispiel Vereine aus. Hier bedarf es neuer Ansätze und Methoden, um in partizipativen Prozessen „alle mitzunehmen“ und respektvollen Umgang untereinander zu verankern. Daher ist es auch wichtig, bei Entwicklungsprozessen eine gute Mischung aus Aktionen und Maßnahmen zur sofortigen Belebung der Innenstadt, der Gewinnung neuer Gewerbetreibenden und mittel- bis langfristigen Ankerprojekten zur Implementierung neuer Nutzungen zu erarbeiten.

Insbesondere gilt es, für die ehrenamtlich geführten Kommunen Optionen zu schaffen, die die Entwicklung und den Umbau der Städte begleiten. Ehrenamtliche Bürgermeisterinnen und Bürgermeister und die Zivilgesellschaft können hier eher begleitend und unterstützend wirken und nicht, wie mehr oder weniger erwartet, Impulsgeber, Motor und Träger der komplexen Umstrukturierungsprozesse werden. Noch dazu ist es nicht zielführend, sich von einer Projektförderung zur anderen hangeln zu müssen, um wenigstens in Ansätzen Maßnahmen umsetzen zu können.

4.2 Für die Kleinstadtakademie

Die vorliegende Pilotphase Kleinstadtakademie knüpft an Bedarfe vor Ort an: Entwicklung und Verstetigung von Unterstützungsleistungen zur Stabilisierung, Qualifizierung und Weiterentwicklung von Kleinstädten. Das Vorhaben reagiert damit auf die stetig wachsende Aufmerksamkeit in Politik, Wissenschaft und Verwaltung zu Herausforderungen sowie zur Bedeutung von Kleinstädten einerseits und den dringenden Bedarf an praxisnaher Forschung für und von Kleinstädten andererseits. Ein Leitgedanke dafür ist: „Stadtentwicklung von Kleinstädten, mit Kleinstädten, für Kleinstädte“.

Ein positiver Aspekt der Kleinstadtakademie aus Sicht der teilnehmenden Kommunen war die bundeslandübergreifende Zusammenarbeit der Modellkommunen. Vertreterinnen und Vertreter dieser Kommunen beschrieben diese als inspirierende Erfahrung. Ergänzt wurde dies durch die Zusammenarbeit und Kooperation mit der Wissenschaft und externen Agenturen. Die externe Unterstützung war essenziell für den Projekterfolg und schaffte eine Perspektiverweiterung in den Kommunen. Gleichzeitig wurde die Eigeninitiative und -stärke der Kleinstädte sowie der eigenständige Austausch zwischen den Kommunen betont.

Die Organisation des Erfahrungsaustauschs zwischen Kleinstädten wurde durchgängig als eine der zentralen Aufgaben einer zukünftigen Kleinstadtakademie gesehen. Dabei sollte der Austausch in kleinen Verbänden beibehalten werden. Die Verbundgröße wie im vorliegenden Modellprojekt von vier Kommunen wurde als ideale Größe angesehen. Bei wesentlich größeren Verbänden sei die Vertrauensbildung und die Terminfindung schwierig. Bei noch kleineren Verbänden, zum Beispiel aus zwei Kommunen, wurde wiederum die Erfahrungsbasis als zu klein angesehen. Der Mix zwischen digitalen Formaten und Veranstaltung in Präsenz hat sich im Kleinstadtverbund schon jetzt bewährt, und beides wird als wichtig angesehen. Es bedarf aber einer Leitungsstruktur, so dass die organisatorischen Aufgaben bewältigt werden können. Und nicht zuletzt benötigen Kleinstädte unbedingt Personal (intern oder extern), das hier Unterstützung leistet.

Weit größere Möglichkeiten des Austausches würde der Aufbau eines Partnernetzwerks aus Hochschulen und Universitäten für die Bearbeitung von Herausforderungen in Kleinstädten bieten. So könnte die Kreativität, das Wissen und die Sichtweise junger Menschen in größerem Umfang und vor allem kontinuierlich für Kleinstädte nutzbar gemacht werden. Der Aufbau eines solchen Netzwerks sollte zu einer der Kernaufgaben der Kleinstadtakademie zählen. Als weitere Anforderung wurden die Organisation und Koordination von gemeinschaftlichen Projekten wie „Sommer im Städtchen“ angesehen. Das heißt, neben dem Erfahrungsaustausch sollten auch Initiativen und gemeinschaftliche Projekte angestoßen werden.

Der dritte Aufgabenbereich für die Kleinstadtakademie wurde in der Vertretung von Interessen der Kleinstädte gegenüber der jeweiligen Landes- und Bundespolitik gesehen. Gelänge es, die Kleinstädte, in denen immerhin rund 30 Prozent der Bevölkerung leben, mit einer Stimme sprechen zu lassen, würden die Belange der kleinen Städte weit besser wahrgenommen.

Die Empfehlungen für die zukünftige Kleinstadtakademie können wie folgt zusammengefasst werden:

- Bereitstellen von Methoden für Erfahrungsaustausch und Setzen von Impulsen für die Innenstadtentwicklung
- Aufbau eines Netzwerks in der Wissenschaft, um Zugang zu jungen Leuten für die Lösung kommunaler Herausforderungen zu gewinnen, zum Beispiel im Rahmen von Solution Labs, Abschlussarbeiten, Praktika, et cetera. Die Kleinstadtakademie sollte hier auch Kleinstädte dabei unterstützen, die jungen Talente optimal einzubinden und eventuell auch als Mitarbeitende zu gewinnen
- Um den Kleinstädten eine Stimme zu geben, sollte sich die Kleinstadtakademie als eine Art Lobby-Organisation verstehen. Ziel muss es sein, die Interessen und Problemlagen der kleinen Städte auf Landes- und Bundesebene zu vertreten und eine Verbesserung insbesondere der finanziellen Ausstattung zu erreichen
- Die Organisation, Moderation und Begleitung von thematisch ausgerichteten Verbänden mit dem Ziel, breites Netzwerks kleiner Städte für Erfahrungsaustausch und Kooperationsprojekte aufzubauen.