Innenstadt-Ratgeber

Kooperation:
Komplexe Aufgaben der Innenstadtentwicklung in Netzwerken meistern

Bundesministerium
für Wohnen, Stadtentwicklung
und Bauwesen

Liebe Leserinnen und Leser,

einkaufen, flanieren, ins Café gehen, andere Menschen treffen – viele von uns gingen und gehen hierfür gerne „in die Stadt". „Die Stadt" steht dabei für die Innenstadt bzw. den Ortskern. Das Zentrum ist zugleich oft auch eine Visitenkarte für die Touristen ebenso wie ein Platz, mit dem sich viele Menschen in ihrer Heimatstadt identifizieren. Doch seit einigen Jahren geraten die Innenstädte immer mehr in eine Krise, was durch die Pandemie noch weiter verstärkt wurde. Dies muss aber nicht so bleiben. Im Gegenteil: Wir können und sollten unsere Innenstädte neu erfinden.

Dieser Aufgabe widmet sich der Beirat Innenstadt, für den ich als Bundesministerin für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen im März 2022 den Vorsitz übernommen habe. In diesem interdisziplinären Gremium arbeiten Vertreterinnen und Vertreter aus insgesamt 17 relevante Bundes- und Spitzenverbänden daran, unsere Innenstädte zukunftsfähig weiterzuentwickeln. Als ersten Orientierungsrahmen entwickelte der Beirat bereits eine grundlegende Innenstadtstrategie, die die aktuellen Herausforderungen benannt und daraus Empfehlungen abgeleitet hat. Auf dieser Grundlage wurden dann zu verschiedenen Schwerpunktthemen spezielle InnenstadtRatgeber erarbeitet. Sie richten sich an alle Akteure, die sich vor Ort für die Zentren engagieren. Sie sollen Impulse geben, Mut machen und zu Lösungen inspirieren!

Die hier vorliegende Ausgabe widmet sich der Frage, wie Kooperationen von lokalen Akteuren sowie das Arbeiten in vielfältigen Netzwerken in den Kommunen strategisch und dauerhaft verankert werden können. Denn die vielfältigen Herausforderungen unserer Innenstädte lassen sich nur bewältigen, wenn vor Ort alle eng zusammenarbeiten – Verwaltung, Handel, Gastronomie, Kultur, Tourismus, Verkehrsbetriebe, Vereine und Verbände. Dies ist nicht einfach, aber es kann gelingen. Hierfür wollen wir hilfreiche Impulse geben.

Allen Mitgliedern des Beirats Innenstadt, die die Inhalte und Aussagen der InnenstadtRatgeber gemeinsam mit uns, dem Bundesbauministerium, erarbeitet haben, gilt hierfür mein herzlicher Dank. Besonders bedanken möchte ich mich auch bei allen Akteuren die sich in unseren Städten und Gemeinden für lebendige Zentren einsetzen. Ihre Arbeit ist entscheidend für die Innenstädte der Zukunft und den Zusammenhalt unserer Gesellschaft.

Klara Geywitz

Bundesministerin für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen

Vorbemerkung

Um dem stetem Veränderungsdruck und komplexen Anforderungen bei der Entwicklung von Innenstädten, Stadt- und Ortsteilzentren gerecht werden zu können, braucht es starke Ideen, Netzwerke und Strukturen. Nicht allein Verwaltung und Stadtpolitik sind Träger und Verantwortliche von Innenstadtentwicklung – nahezu alle Teile der Stadtgesellschaft sind zunehmend Partnerinnen und Partner von Entwicklungsprozessen und Vorhaben. Komplexe Netzwerke und tragfähige Partnerschaften entstehen, wenn Ziele, Aufgaben, Zuständigkeiten geklärt sowie Arbeitsstrukturen, -prozesse und -formate effektiv organisiert sind. Das Engagement verschiedener Akteure, in unterschiedlichen Rollen, mit divergierenden Interessen, Kenntnissen und Handlungsmöglichkeiten, muss daher zielorientiert ausgerichtet und aktiv gesteuert werden.

Die besonderen Chancen von Kooperationen liegen in der spezifischen Vielfalt und Diversität jeder einzelnen Innenstadt und in der Pluralität der jeweiligen Akteurslandschaft. Dazu gehören Planende, Handelnde und Entscheidende aus Verwaltung, Politik und Eigentümerschaft, Immobilienwirtschaft, privater und kommunaler Wohnungswirtschaft, Handel, Gastronomie und Hotellerie, Tourismus, Handwerk, Bildung und Kultur, Gesundheitswirtschaft, Verkehr und Logistik sowie private Nutzende und zivilgesellschaftliche Initiativen.

Im vorliegenden *InnenstadtRatgeber* werden Chancen, konkrete Handlungsansätze und Erfolgsfaktoren für Kooperation in der Innenstadt- und Zentrenentwicklung herausgearbeitet. Mit ausgewählten Praxisbeispielen werden Modelle und Strukturen aufgezeigt, wie Aufgaben der Innenstadtentwicklung durch Beiträge und Mitwirkung unterschiedlicher Partnerinnen und Partner ortsindividuell gelöst werden können.

Unter dem Titel „Die Innenstadt von morgen – multifunktional, resilient und kooperativ“ hat der Beirat Innenstadt beim Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen im Sommer 2021 die übergreifende, an aktuellen Herausforderungen für Städte und Gemeinden orientierte Innenstadtstrategie veröffentlicht. Darin formuliert der Beirat Innenstadt insgesamt 37 Empfehlungen für die Transformation der Innenstädte, Stadt- und Ortsteilzentren. Diese Empfehlungen sind Ausgangspunkt für die Themenwahl des vorliegenden *InnenstadtRatgebers*.

„Stadtentwicklung verlangt von der kommunalen Spitze gleichermaßen Kooperationsbereitschaft und Entscheidungswillen. Die Transformation der Innenstädte erfordert eine **leistungsfähige Organisationsstruktur in der Kommune**, die über ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen verfügt. Gleichzeitig lässt ein verändertes Aufgabenverständnis der Verwaltung als Impulsgeber und Ermöglicher neue Allianzen entstehen, die gemeinsam Verantwortung übernehmen (good governance).“ [Empfehlung 2]

Managementstrukturen und Organisationsformen außerhalb der Verwaltung sind, zu stärken, weiterzuentwickeln, miteinander zu vernetzen und zu fördern (z. B. (Eigentümer-)Vereine, BIDs, Gewerbevereine, Standortgemeinschaften u. a.). Bezüge zu Nachbarschafts- und Quartiersinitiativen sind herzustellen, Doppelstrukturen zu vermeiden. **Vermittler und Ermöglicher** wie City- oder Zentrenmanagement, Agenten o. ä. sind notwendig, um Akteure zusammenzuführen, „zwischen den Welten" zu vermitteln und neue Kooperationen auf den Weg zu bringen [Empfehlung 3]

Strategien und Konzepte sollen **ämter- und akteursübergreifend** erarbeitet und realisiert werden. Das integrierte Stadtentwicklungskonzept (ISEK) muss alle relevanten Akteure einbeziehen und alle Funktionen berücksichtigen. Dazu zählen insbesondere Fragen zur Mobilität und zur Freiraumgestaltung. Mit ihrem integrierten Ansatz sollten diese Konzepte auch als Grundlage für die Förderung von innenstadtrelevanten Vorhaben aus anderen Fachprogrammen herangezogen werden [Empfehlung 5].

Der Beirat Innenstadt ist ein branchenübergreifendes und interdisziplinär besetztes Gremium beim Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB). Insgesamt 17 Bundes- und Spitzenverbände sind Mitglied, den Vorsitz hat Bundesministerin Klara Geywitz. Der Beirat berät den Bund zu zentralen Fragen und Aufgabenstellungen bei der Zentrenentwicklung und bearbeitet die Innenstadtstrategie von 2021 als „lernendes" und strategisches Grundsatzdokument weiter. Beirat und BMWSB unterstützen außerdem den Austausch und Wissenstransfer zwischen den unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren in der Innenstadtentwicklung.

Weitere Informationen zum Beirat Innenstadt und zur Innenstadtstrategie unter:
www.bmwsb.bund.de/beirat-innenstadt

oben: STADTMENSCH, Altenburg
links: Innenstadtkonzept Offenbach
rechts: Stadtsalon Safari, Wittenberge

Inhalt

Vorbemerkung 4

Kooperation in der Innenstadtentwicklung 8

Ansätze aus der Praxis 18

Erkenntnisse aus der Praxis –

Kooperationen dauerhaft etablieren und aktiv steuern 50

Fazit 63

Weiterführende Literatur 64

Literaturverzeichnis 66

Kooperation in der Innenstadt-entwicklung

STADTMENSCH, Altenburg

Die Aufgaben der Innenstadtentwicklung sind vielfältig und komplex. Innenstädte sollen Treffpunkt und Schauplatz der Stadtgesellschaft und geprägt von einer vielfältigen Nutzungsmischung aus Handel, Wohnen, Kultur und Miteinander sein (vgl. Hatzfeld/Weis, 2021: 1). Die verstärkte Fokussierung auf Einzelhandel und Konsum im 20. Jahrhundert minderte die Funktionsvielfalt (vgl. Willinger, 2022: 42) – und ist doch nicht allein ursächlich für die notwendigen und tiefgreifenden Veränderungsprozesse in Innenstädten.

Innenstadt als Daueraufgabe

Aktuelle Entwicklungen, wie Trading-down-Effekte durch Sanierungsbedarfe, Leerstand und Fehlnutzungen stellen Innenstädte vor große Herausforderungen, die angegangen werden müssen. Zugleich sind bei allen Umgestaltungs- und Aufwertungsmaßnahmen die Ansprüche an den öffentlichen Raum hinsichtlich Barrierearmut, öffentlichen Grün- und Freiflächen sowie Sicherheit mit zu berücksichtigen, um Klimawandel, Mobilitätswende und Generationengerechtigkeit Rechnung zu tragen. Der Weg von der Strategie diese Ziele zu erreichen sowie integrierten und sektoralen Konzepten bis in die Umsetzung und Investition ist dementsprechend häufig langwierig. Dennoch ist langfristiges, strategisches und gut koordiniertes Handeln gefragt, um die zentrale Frage, wie die Innenstadt der Zukunft aussehen soll, ortsspezifisch auszufüllen. Und mehr noch – an wen sie sich richtet.

Den gültigen und wertebasierten Rahmen für eine gemeinwohlorientierte und nutzerzentrierte Stadtentwicklung mit ausgeprägter Funktionsmischung in Zentren und Innenstädten setzen Leipzig Charta (2007) und Neue Leipzig Charta (2020). Die Neue Leipzig Charta unterstreicht einerseits die Lenkungs- und Gestaltungshoheit von Kommunen und fordert gleichzeitig Beteiligung und Koproduktion insbesondere von und mit Akteuren aus der Wirtschaft, der breiten Öffentlichkeit sowie weiteren Stakeholdern.

Die Herausforderungen der Innenstadtentwicklung erfordern neue Schnittstellen zwischen Verwaltung, Zivilgesellschaft und weiteren relevanten Akteuren. Etablierte Instrumente und Prozesse der Entwicklung von Innenstädten sowie Stadt- und Ortsteilzentren müssen um neue Denk-, Arbeits- und Handlungsstrukturen ergänzt werden. Dabei sind vor allem vorhandene Rollen und Verantwortungsbereiche einer Neudefinition zu unterziehen. Komplexe Aufgaben, schnelle Ideen und vor allem ehrliche Mitwirkungsangebote erfordern Mut und die Offenheit, Verantwortung zu teilen. Zukunftsorientierte Innenstadtentwicklung braucht aber vor allem sichtbare und effiziente Organisationsstrukturen, die operativ-effektive Kooperationen Vieler ermöglichen – spontan, kurz-, mittel- oder langfristig.

Kooperation kann somit dazu beitragen, dass Entscheidungen und darauf aufbauende Entwicklungen sich gegenseitig bestärken und nicht konterkarieren. Viele Prozesse können außerdem durch einzelne Akteure nicht getragen werden und finden ihren Weg in die Umsetzung nur durch die gemeinsamen Anstrengungen mehrerer Akteure. Durch gut gemanagte, strategische Kooperationen können Ressourcen effektiver eingesetzt werden und dem Leitbild gemeinwohlorientierter, nachhaltiger und lebendiger Zentren und Innenstädte entsprechen.

Grundlagenkonzepte und Strategieprozesse für die Innenstadt sind wichtige Basis für ein gemeinsames Verständnis, konsensfähige Ziele und abgestimmte Vorhaben. Sie setzen den Rahmen für die Aktivierung von Akteuren, die Bildung von Netzwerken und das Handeln in Kooperation.

Grundlagen wirksamer Kooperationen

Ganzheitliche, lokalspezifische Entwicklungsstrategien

Gemeinsame Grundlage und Richtschnur kooperativer Prozesse in der Innenstadtentwicklung ist stets die Entwicklung eines integrierten Leitbildes, Zielsystems und gemeinsamen Handlungs- und Orientierungsrahmens (vgl. Willinger 2022: 42). Ein integriertes Entwicklungskonzept für Innenstadt, Stadt- und Ortskern kann diese Leitfunktion übernehmen und bildet zugleich die Grundlage jeglicher Koordinierung zur Anpassung der Innenstädte an die aktuellen Herausforderungen (vgl. DSTGB 2023: 189). Die qualitativ hochwertige städtebauliche Gestaltung, Definition und Ausrichtung von Funktionen und Nutzungen, die Formulierung von konsensfähigen Zielstellungen, Leit- und Schlüsselprojekten sollten partizipativ entwickelt werden. Durch Austausch und Mitwirkung relevanter Akteure und Stakeholder, Vertretende politischer Gremien sowie der interessierten Öffentlichkeit können vielfältige Perspektiven und Haltungen berücksichtigt werden. Dabei werden in der Strategie- und Konzeptphase zentrale Aspekte ausgehandelt und fixiert, die für weitere Kooperationsprojekte und konkrete Umsetzungsmaßnahmen wichtige Grundlagen darstellen. Darüber hinaus können interessierte Akteure identifiziert, in die Entwicklung von Vorhaben und Projekten direkt einbezogen sowie bestenfalls für die kooperative Umsetzung gewonnen werden.

Dialog und Beteiligung

Radius und Spektrum relevanter Akteure der Innenstadtentwicklung sind breit gefächert und müssen ortsspezifisch abgesteckt werden. Zielsetzungen und räumliche Handlungsschwerpunkte einer Integrierten Entwicklungsstrategie können bei der Identifikation und Auswahl der orts- und projektspezifischen Akteurslandschaft hilfreich sein. Eigentümervereine, Handels- und Gewerbevereine, Standortgemeinschaften, Schulen sowie andere Organisationen wie Nachbarschafts- und Quartiersinitiativen sind bekannte und etablierte Partner. Darüber hinaus birgt die gezielte Öffnung von Dialogformaten dahingehend Chancen, neue Perspektiven und Impulse für Innenstadträume und -funktionen zu ermitteln. Dabei ist es wichtig, relevante Themen und passende Akteure, inklusive bereits bestehender Strukturen wie Jugendparlamente, Seniorenverbände, Vereinsstrukturen, aber auch benachteiligte oder unterrepräsentierte Gruppen, zu berücksichtigen. Dies gelingt am besten mit einem Mix aus online und offline, exklusiven und repräsentativen, öffentlichen und fachlichen, indoor oder outdoor sowie aufsuchenden und individuellen Dialogangeboten.

Vernetzung und Zusammenarbeit

Regelmäßige Dialog- und Beteiligungsangebote können die Akteurslandschaft zusätzlich erweitern, die Bildung und Etablierung von Akteursnetzwerken unterstützen und dabei helfen, die Zusammenarbeit über sektorale Grenzen hinweg zu koordinieren. Einmal etabliert können Partnernetzwerke langfristige und tragfähige Beiträge zu einer attraktiven Innenstadt leisten. Intensität, Formate und Turnus der Zusammenarbeit im Netzwerk wird vor Ort und aufgabenspezifisch von den Akteuren festgelegt. Eine enge Zusammenarbeit innerhalb lokaler Netzwerke kann die Akteurslandschaft ordnen und die Su-

che nach Ansprech- und Finanzierungspartnern vereinfachen (vgl. BBSR, 2021, Empfehlung 3). Es ist wichtig, dass sowohl private, zivilgesellschaftliche als auch öffentliche Akteure zusammenarbeiten, um die vielfältigen Aufgaben der Innenstadtentwicklung anzugehen. Eine gleichberechtigte Kooperation dieser interessierten und relevanten Akteure ist zentral für eine gelingende Weiterentwicklung der Innenstädte (vgl. Willinger 2022: 45).

Anlauf- und Koordinierungsstelle

Intermediäre wie City- oder Zentrenmanagement, Agenturen oder ähnliche Einrichtungen können die dauerhafte Koordination verschiedener Akteure übernehmen und eine zentrale Ansprechstelle für Belange der Innenstadtentwicklung bilden. Ihre Funktion erstreckt sich dabei über die reine Vermittlung zwischen Wirtschaft und Verwaltung hinaus. Durch ihre Tätigkeit können sie als Brückenbauer zwischen verschiedenen Bereichen fungieren und neue Kooperationen anstoßen. Diese Intermediäre erleichtern den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Verwaltung, Zivilgesellschaft sowie anderen relevanten Akteuren. Zusätzlich binden sie Informationen und erhöhen das abrufbare Knowhow. Die fachliche Expertise der Intermediäre ist von zentraler Bedeutung für Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit, Zielorientierung sowie langfristige Legitimation. Die Einrichtung und Erprobung kann über Projektförderungen der öffentlichen Hand finanziert werden. Zusätzlich ist die Bündelung öffentlicher und privater Mittel empfehlenswert. Für die langfristige Etablierung ist eine dauerhafte Finanzierung notwendig.

Maßnahmenumsetzung und -finanzierung

Nach der Neuen Leipzig Charta stehen Maßnahmen, die einen Beitrag für grünere, gerechtere und produktivere (Innen-)Städte leisten, im Mittelpunkt der Transformationsprozesse (vgl. BMI 2020). Vorhaben, die Gemeinwohl und Breitenwirksamkeit in den Mittelpunkt stellen, erzeugen Identifikationskraft, Engagement und Mitwirkung. Von der ersten Projektphase an sollten diese Werte den Entscheidungskompass bilden und durch eine offene sowie kooperative Herangehensweise im Prozess manifestiert werden. Welche Maßnahmen und Projekte gestaltet und umgesetzt werden sollen, muss vor Ort strategisch geordnet, priorisiert und ausgehandelt werden. Für die Umsetzung steht ein breites formelles und informelles Instrumentarium zur Verfügung (siehe Kapitel 3). Gleichwohl spielt bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen die Finanzierung von Beginn an eine zentrale Rolle. Neben öffentlichen Förderungen von Bund, Ländern und Kommunen beteiligen sich zunehmend auch Kooperations- und Netzwerkpartner an der Finanzmittelausstattung von Vorhaben – von Beginn an oder durch Verantwortungsübernahme nach Realisierung.

Akteure und Rollen

Mit ihren Fachämtern und Abteilungen verfügt die **Kommunalverwaltung** über die zentrale Lenkungs- und Gestaltungskompetenz von Stadt- und Innenstadtentwicklungsprozessen. Mit Strategien und Konzepten, vorbereitenden Planungen, Beratung und Förderung schaffen Kommunen wichtige Grundlagen für eine zielgerichtete Innenstadtentwicklung und das kooperative Zusammenwirken mit weiteren Akteuren. Verantwortungsbasierte Allianzen und Kooperationen kann die Kommunalverwaltung unterstützen, anstoßen und steuern, die Rolle als Initiator, Vermittler und Rahmensetzer einnehmen. Eine Offenheit gegenüber neuen Formen der Zusammenarbeit in den Verwaltungsstrukturen, bspw. dezentrale Steuerung und emergente Planung (vgl. Willinger 2022: 46 ff.), ist ein Schlüssel für kooperatives Handeln. Damit die Kommunalverwaltung ihrer Schlüsselrolle und besonderen Verantwortung gerecht werden kann, müssen Kommunen über ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen verfügen.

Kommunale Unternehmen übernehmen verwaltungsnah aber privatwirtschaftlich organisiert, Aufgaben der Kommune, bspw. als Gesellschaften für Standort- und Stadtentwicklung, Stadtmarketing, Wirtschaftsförderung, Wohnen oder als Stadtwerke. Als Träger dieser Aufgaben können sie als Scharniere zwischen Verwaltung und Akteurslandschaft agieren, ihre spezifische Expertise sowie Leistungen einbringen oder gar Aufgabenträger werden. Durch den gezielten Erwerb und Nachnutzung brachliegender Schlüsselimmobilien, Investitionen in Infrastruktur und Innovationen tragen sie aktiv zur Belebung der Innenstädte bei. Durch Kooperation auch mit übergeordneten Netzwerken und Verbänden wie bspw. den Industrie- und Handelskammern bringen sie ergänzend Expertise und Knowhow auch in lokale Prozesse ein.

Vertretende der Kommunalpolitik sollten frühzeitig und dauerhaft in die Innenstadtentwicklung eingebunden werden. Sie sorgen für die demokratische Legitimation von Strategien, Konzepten, Projekten sowie für die Ressourcenbereitstellung und übernehmen damit eine Schlüsselfunktion von der Initiative bis zur Verstetigung von Innenstadtentwicklungsprozessen. Gleichzeitig können politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger als Multiplikatoren fungieren und somit entscheidend dazu beitragen, lokale Narrative der jeweiligen Innenstadt zu definieren.

Immobilieneigentümerinnen und Immobilieneigentümer sind aufgrund ihres maßgeblichen Einflusses und ihrer Handlungsspielräume in einer bedeutsamen und zentralen Verantwortung für die Innenstadtentwicklung. Engagement und Aktionsradius lokaler Eigentümerinnen und Eigentümer sowie national oder international agierender Unternehmen unterscheiden sich (vgl. bcsd 2022: 35). Ansässige Immobilienbesitzerinnen und -besitzer sind häufig deutlich enger mit der Stadtgesellschaft verbunden und als Partnerinnen und Partner der Innenstadtentwicklung aktivierbar. Bei nicht vor Ort ansässigen Unternehmen kommt es darauf an, diejenigen, die für den Betrieb und die Verwaltung der Immobilien zuständig sind, also meist die Assetmanagerinnen und Assetmanager, anzusprechen und einzubinden. Werterhalt und Attraktivität von Immobilie und Umfeld sind im originären Interesse von Eigentumbesitzenden, entspre-

chend werden zum Teil hohe Investitionen getätigt, die einen Beitrag zur Erneuerung und Attraktivitätssteigerung im Sinne der integrierten Entwicklung leisten und Anstoßwirkung für andere haben können. In Immobilien- und Standortgemeinschaften sind sie zentrale Akteure.

Einzelhandel, Gewerbe, Dienstleistung und Handwerk sind essenziell für lebendige und multifunktionale Innenstadtlagen. Als Einzelpersonen, über Handels- und Gewerbevereine oder Immobilien- und Standortgemeinschaften sind sie wichtige und zentrale Akteure in Innenstadtnetzwerken. Ihre Expertise für Standort, Angebot und Nachfrage, Frequenzen und Besuchende ist zumeist fundiert und essenziell. Sie beteiligen sich aktiv in Dialogprozessen und übernehmen gestaltend und pflegend Verantwortung im Umfeld ihrer Unternehmen und darüber hinaus.

Gastronomie, Hotellerie und Tourismus in Innenstädten werden laut der IFH-Studie Vitale Innenstädte (2022) immer relevanter. Gastronomische Angebote erhöhen die Aufenthaltsqualität und Verweildauer und stärken das Profil von Innenstädten. In zentralen Lagen können Gastronomiebetreibende bei städtischen Events eingebunden werden, während die Hotellerie Übernachtungsmöglichkeiten für Besuchende und Reisende bietet. Hotels fördern den Tourismus und tragen zur Wertschöpfung und Belebung der Innenstädte bei. Gleichzeitig sollten Verdrängungs- und Nutzungskonflikte berücksichtigt und monofunktional touristisch genutzte Zentren und Innenstädte vermieden werden.

Gesundheitsversorger, wie Arztpraxen, Kliniken, Ärztehäuser und Apotheken, sind essenziell für die Versorgung mit Gesundheitsdienstleistungen vor Ort. Zwar auf eine gute Erreichbarkeit angewiesen, sind sie dennoch nicht zwangsläufig von hohen Frequenzen abhängig, was sie zu attraktivem Gewerbe in Nebenstraßen und Randlagen der Innenstädte macht. Die Einbindung von kassenärztlichen Vereinigungen in Innenstadtentwicklungsprozesse kann dazu beitragen, die Gesundheitsversorgung auf kommunaler Ebene und gleichzeitig die Frequentierung der Innenstadt durch Patientinnen und Patienten zu sichern (vgl. Fahle et al. 2008: 73).

Kreativwirtschaft, Kultur- und Bildungseinrichtungen – darunter Theater, Kinos, Konzertstätten, Clubs, Museen und Kunstgalerien – sind auch für jüngere Zielgruppen attraktiv und nachgefragt (vgl. CIMA 2022). Eine flexible, nicht ausschließlich auf kommerziellen und materiellen Konsum ausgerichtete Kulturszene, kann bei Umgestaltung, Umnutzung und Belebung von Leerstand helfen und Trägerin experimenteller Projekte sein. Als „Dritte Orte“ und Begegnungsorte tragen sie zu höherer Aufenthaltsqualität und Frequentierung der Innenstädte bei – auch in Abend- und Nachtstunden. Um das Potenzial von Kunst und Kultur in den Innenstädten zu nutzen, sind bezahlbare Mieten notwendig, die zudem durch einfache Genehmigungsverfahren und finanzielle Förderung flankiert werden können.

Bildungseinrichtungen wie Kindertagesstätten, Schulen, Weiterbildungseinrichtungen und Hochschulen beziehungsweise Universitäten sind nicht nur Teil der sozialen Infrastruktur, sondern auch ein integraler Bestandteil einer gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung. In

Innenstadtlagen bilden sie Räume der lokalen Identität und Ortsverbundenheit, erzeugen tagtäglich eine Sogwirkung über die Grenzen der Innenstadt hinaus und erzeugen somit zusätzliche Frequenz (vgl. BMI 2021: 12). Bildungseinrichtungen sind wichtige Multiplikatoren und Experten für junge Zielgruppen und Familien, für zielgruppenspezifische Nutzungsanforderungen, Angebote und Erwartungen an die Innenstädte.

Zentrenmanagement, Stadt- und Citymarketing fungieren als öffentlichkeitswirksame Kommunikations- und Vermittlungsstellen. Sie verantworten und steuern Vorhaben zur Belebung der Innenstädte, Stärkung des Einzelhandels, Verbesserung der Lebensqualität vor Ort ebenso wie zu strategischen Stadtmarken- oder Leitbildprozessen. Konkrete Aufgabenspektren differieren wie Handlungs- und Entscheidungsspielräume, finanzielle Ausstattung oder personelle Ressourcen. Die Vernetzung von Akteuren sowie deren kooperative Einbindung in Umsetzungsprozesse wird als eine Kernkomponente eines zukunftsfähigen Innenstadtmanagements angesehen (vgl. bcsd: 2023). Die enge Zusammenarbeit mit den Stadtspitzen, Stadtverwaltung sowie mit Einzelhandel und Hotellerie ist zusätzlich essenziell (vgl. bcsd 2022: 8).

Zivilgesellschaft: Die Bereitschaft der Zivilgesellschaft ist groß, sich aktiv an der Gestaltung der Innenstädte zu beteiligen (vgl. CIMA 2022). Wissen und Bedarfe der Bürgerinnen und Bürger, von Groß und Klein, sind zentrale Rahmengeber der Innenstadtentwicklung – sie sind Bewohnende, Besuchende, Konsumierende und Produzierende. Zivilgesellschaft – Einzelpersonen, Initiativen und Vereine – können Prozesse und Projekte initiieren, Akteure zusammenbringen, aber auch anteilig Finanzmittel akquirieren. Dafür braucht es häufig professionelle Unterstützung und Erfahrung.

STADTMENSCH, Altenburg

Gemeinsam mehr erreichen

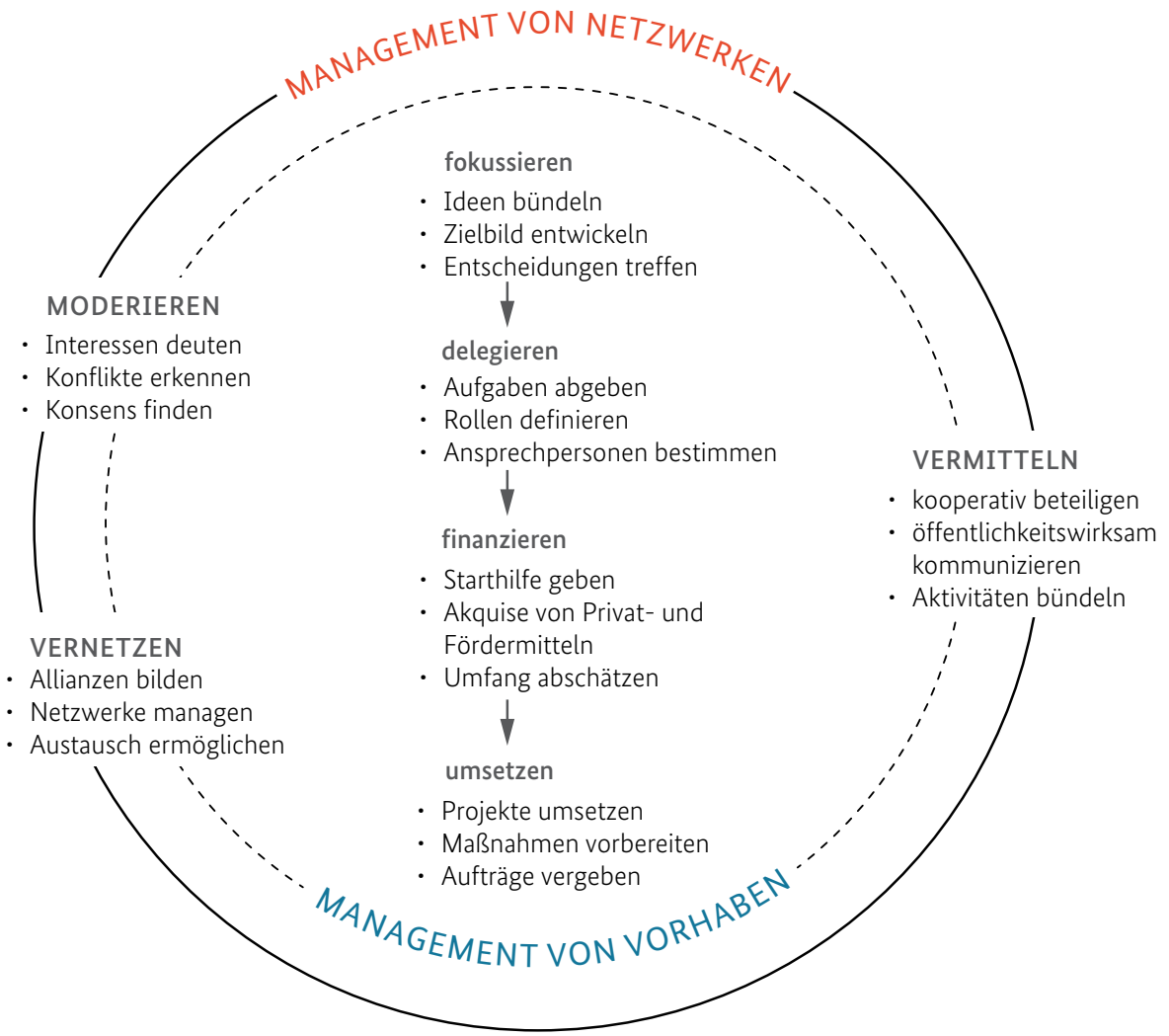
Die Notwendigkeit von Kooperation ist für die Entwicklung und Transformation von Innenstädten als Gesamtraum wie auch auf kleinteiliger Ebene von Quartieren und Einzelimmobilien relevant. Verschiedenste Interessen- und Akteursgruppen müssen im Sinne einer zukunftsfähigen Innenstadtentwicklung in einem Dialog auf Augenhöhe miteinander agieren (vgl. BBSR, 2021: 10) und koordiniert zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen und innovative Lösungen zu entwickeln.

Strategische Allianzen und operative Kooperationen zwischen diversen Akteuren sind Ergebnisse einer offenen und wirkungsorientierten Beteiligung zu Bedarfen, Zielen und notwendigen Maßnahmen der Innenstadtentwicklung. Eine aussagekräftige, trag- und konsensfähige Strategie bildet das Dach für verschiedenste Aktivitäten und Kooperationen auf dem Weg zu einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Entwicklung der Innenstädte (vgl. BMI 2021: Empfehlung 1). Unterschiedliche Aktivitäten und Projekte in einer diversifizierten Akteurslandschaft mit unterschiedlichen Handlungs- und Entscheidungsradien benötigen eine **aktive Steuerung und Begleitung**, um neue Perspektiven und Mehrwerte für die Entwicklung von Innenstädten und Zentren erzeugen zu können.

Eine vielfältige Akteurslandschaft erhöht aber auch gleichzeitig die Risiken für Interessen- und Nutzungskonflikte. Werden diese Spannungen jedoch transparent und kooperativ kommuniziert, ausgehandelt und abgewogen, entstehen Mehrwerte durch Innovation und Weiterentwicklung (vgl. Vrhovac et al. 2021: 25). Gelingt es, Einzelinteressen in Konsensinteressen und -handeln zu überführen, werden lokale Verbundenheit und Engagement bestmöglich für Kooperation und Zusammenarbeit wirksam (vgl. Spinnen 2020: 11). Dafür braucht es neben gemeinsam erarbeiteten Zielsetzungen frühzeitig auch einen **Gesprächs- und Aushandlungsraum**. Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche öffentlicher, privater und zivilgesellschaftlicher Akteure benötigen dafür weitere Öffnung, Flexibilisierung, aber auch Verbindlichkeit und Vertrauen. Denkmuster, Arbeitsweisen, Aufgabenteilung, Organisationsstrukturen und Ressourcen müssen hinterfragt und neu konturiert werden – verwaltungsintern wie verwaltungsextern.

Expertise- und stärkenorientierte Kooperationen brauchen frühzeitig und fortlaufend Klarheit und Verbindlichkeit, welche Interessen und Erwartungen, Ressourcen, Kapazitäten und Handlungsspielräume vorhanden und verfügbar sind. Nur so können Vereinbarungen und Entscheidungen eingehalten und Projekte erfolgreich umgesetzt werden.

Darüber hinaus müssen **Dialog- und Entscheidungsstrukturen** aufgebaut und durchgeführt werden, um eine fortlaufende Mitwirkung und Abstimmung verschiedener Akteure zu ermöglichen und zu steuern. Charakter, Ausrichtung, Aufgabenstellung, Turnus und Teilnehmende von Dialogformaten sollten frühzeitig definiert, mit klarer Rahmensetzung kommuniziert, termingerecht realisiert und ergebnisorientiert moderiert werden. Insbesondere im Hinblick auf begrenzte Zeitbudgets und personelle Kapazitäten müssen Kooperationen effizient und effektiv wirksam werden. Somit können sie langfristig legitimiert und zufriedenstellend agieren.



Aufgaben eines integrierten und langfristig effektiven Managements von Kooperation

Leitgedanken für gut gesteuerte Kooperationen in der Innenstadtentwicklung

1. Der Aufbau neuer Kooperationsstrukturen lohnt sich.

Kooperative Ansätze in der Innenstadtentwicklung stärken positive Wirkungszusammenhänge. Durch Kooperationen von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren, Vertretenden der Kultur- und Kreativwirtschaft, gemeinwohlorientierten Initiativen, Stadtmacherinnen und Stadtmachern und auch Start-ups können Aufgaben und Verantwortung geteilt, Expertise multipliziert sowie bestenfalls auch Finanzmittel gebündelt werden.

2. Erfolgreiche Kooperation benötigt Vertrauen und Transparenz.

Eine Vertrauensbasis zwischen den beteiligten Akteuren ist für eine erfolgreiche Zusammenarbeit unerlässlich. Vertrauen ermöglicht Offenheit im Austausch von Ideen und Ressourcen sowie ehrliche Kommunikation auf Augenhöhe. Transparente Informationsflüsse und Entscheidungsprozesse sind Grundlage für ein Umfeld, in dem Akteure sich gehört sowie respektiert fühlen.

3. Verbindliche Strukturen und gemeinsame Ziele schaffen sichtbare Erfolge.

Kooperationen brauchen Steuerung, Abstimmung und Verbindlichkeit. Dafür müssen Dialogformate und Organisationsstrukturen geschaffen und etabliert sowie Ausrichtung, Turnus und Teilnehmende von Dialogformaten definiert werden. Die verbindliche Übernahme von Verantwortung und Aufgaben sichert effektive und sichtbare Wirkungen.

4. Experimentieren und Verantwortung zu teilen erfordert Mut.

Kooperationen erfordern die Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten und Risiken sowie Kompromisse einzugehen. Ein Akteur oder eine Akteursgruppe muss zusätzlich zu Beginn des Prozesses die Initiative und somit im Besonderen Verantwortung übernehmen.

5. Offenheit und Geschlossenheit in Planungsprozessen werden ausgewogen abgestimmt.

Ein ausgewogener Umgang zwischen Offenheit für neue Ideen und Geschlossenheit in der Umsetzung ist essenziell. Akteure haben unterschiedliche Perspektiven und Bedürfnisse, die berücksichtigt werden müssen, um gemeinsame Ziele zu definieren. Eine gewisse Geschlossenheit des Prozesses in der Umsetzungsphase ist somit erforderlich, um effizient und zielgerichtet zu handeln.

Ansätze aus der Praxis

STADTMENSCH, Altenburg: Anja Fehre (Projektkoordinatorin, links) und Susann Seifert (Projektträgerin, rechts)

Kooperationen in der Innenstadtentwicklung wollen gut gemanagt und strategisch aufgesetzt sein. Dabei haben sich in der Praxis aus diversen Akteurskonstellationen verschiedene Managementstrukturen entwickelt.

Zehn Beispiele aus der Praxis zeigen in diesem Kapitel erfolgreiche Herangehensweisen, um die Schnittstellen zwischen Verwaltung, Zivilgesellschaft und weiteren relevanten Innenstadtakteuren zu aktivieren und neue ganzheitliche Denk-, Arbeits- und Handlungsstrukturen zu integrieren. Die Beispiele sollen Inspiration liefern, wie durch gut gemanagte, strategische Kooperationen Ressourcen effektiver eingesetzt werden können, um dem Leitbild einer gemeinwohlorientierten, nachhaltigen und lebendigen Innenstadt- und Zentrenentwicklung gerecht werden zu können.

Die Beispiele clustern sich in drei wesentliche Kooperationsbereiche, die sich mitunter überschneiden: Im **übergreifenden kommunalen Handeln** stehen die kommunale Verwaltung und kommunale Unternehmen als Hauptakteure im Fokus. Die zentrale Konzeption und Koordination der Umsetzung von Maßnahmen und somit die Steuerung der langfristigen Entwicklung der Innenstadt liegt in dieser Kategorie bei der kommunalen Verwaltung.

Im **360-Grad-Netzwerk Innenstadt** wird die Innenstadtentwicklung als Unternehmung mit vielen einzelnen Partnerinnen und Partnern gesehen. In diesem Netzwerk wird die Stadtentwicklung als kollaborativer Prozess verstanden, bei dem ganz unterschiedliche Akteure gleichberechtigt miteinander interagieren, um gemeinsam die Zukunft der Innenstadt zu gestalten.

Schließlich werden Beispiele vorgestellt, in denen die **Stadtgesellschaft als Treiber und Motor** agiert. Hier dominiert ein stark gemeinwohlorientierter Bottom-up-Ansatz, bei dem Bürgerinnen und Bürger die Initiative ergreifen und Projekte aus eigener Motivation heraus vorantreiben.

Obwohl diese Kategorien nicht immer klar voneinander abgegrenzt sind und in jeder Kategorie multiple Akteure involviert sind, bieten sie dennoch eine Orientierungshilfe, um die Komplexität innerstädtischer Entwicklungsprozesse besser einzuordnen.

Zwischenzeit Steinweg, Coburg

Stadt | Coburg, Mittelstadt
Land | Bayern, Deutschland
Bevölkerung | rd. 41.000
Web | https://unsere-stadtimpulse.de/project/zwischenzeit-steinweg

Themen und Vorhaben der Innenstadtentwicklung

Eine lebendige Innenstadt braucht einen gesunden Mix aus Wohnen und Leben, Arbeiten und Einkaufen sowie Freizeit und Gastronomie. Die Wohnbau Stadt Coburg (WSCO) hat sich dafür auf den Weg gemacht – und setzt immer wieder auf Innovationsgeist statt alter Denkmuster. Deswegen geht die WSCO gemeinsam mit der Stadt Coburg einen fortschrittlichen Weg, denn Stadtentwicklung sieht sie als kooperative Aufgabe an, bei der die Wohnungswirtschaft ein wichtiger Partner und Impulsgeber sein muss.

Unter dem Dach der WSCO haben die „Stadtmacher“ Platz gefunden, ein Bündnis aus Citymanagement, Wirtschaftsförderungsgesellschaft und Wohnbau/Stadtentwicklungsgesellschaft, die gleichzeitig auch Sanierungsträgerin der Stadt Coburg ist. Die „Stadtmacher“, die ursprünglich in Zeiten von Corona Anfang 2021 als Projektgruppe gegründet wurden, haben sich mit ihrem Engagement etablieren können und sind nun seit 2023 fest bei der WSCO als eigene Abteilung verankert. Initiiert wurde ein Transformationsprozess zur Belebung von Erdgeschosszonen und öffentlichen Räumen unter dem Motto „Stadtmachen – Coburgs Innenstadt NEU denken“. Mit zahlreichen Aktionen zur Belebung des Handels und zur Steigerung der Attraktivität der Innenstadt haben sich die „Stadtmacher“ einen Namen gemacht.

Die Innenstadt soll als Wirtschaftsstandort gestärkt, Leerstand beseitigt und öffentliche Räume aufgewertet werden. Sanierungsbedarfe und Funktionsschwächen im Bestand unterliegen einem Sanierungsverfahren – es soll bestandserhaltend saniert und alternative Wohnformen wie Generationenwohnen und Junges Wohnen gefördert werden. Über das Projekt „Zwischenzeit Steinweg“ wurden seit Dezember 2019 bereits 24 temporäre Nutzungen gefördert und elf Leerstände, denen eine Sanierung bevorsteht, belebt – als Kreativraum, Atelier, Coworking, kulturpädagogische Orte oder Theaterspielstätte. Je nach Gebäudezustand werden ganze Ladenflächen oder nur Schaufenster angeboten, die Mietdauer beträgt i. d. R. drei bis zwölf Monate. Im Mittelpunkt stehen Ideen für soziokulturelle Treffpunkte und Dritte Orte vor allem für junge Menschen, die bisher fehlen. Für Schülerinnen und Schüler sowie Studierende sind Arbeits- oder Ausstellungsräume sogar kostenlos. Mittlerweile hat sich eine alternative Kultur- und Kreativszene etabliert, die das Quartier belebt. Ziel ist es, Zwischennutzungen und die entstandene Subkultur auch nach der Sanierungsphase zu festigen.

Akteure und Kooperationsstrukturen

Zur Steuerung des Transformationsprozesses wurde ein Integriertes Innenstadtmanagement gegründet, das aus insgesamt acht Mitarbeitern

der Wohnbau Stadt Coburg (WSCO), des Citymanagements und der Wirtschaftsförderungsgesellschaft (Wifög) besteht. Die Teammitglieder bringen anteilig verschiedene Arbeitsstunden ins Integrierte Innenstadtmanagement ein. Die kommunale Wohnungsbaugesellschaft WSCO ist Initiatorin von Zwischenzeit Steinweg. Sie betreut das Sanierungsgebiet und tritt als Sanierungstreuhänderin in Erscheinung, erwirbt sanierungsbedürftige Immobilien und vermietet die Gewerbeeinheiten temporär zu günstigen Konditionen. Über das Projekt Zwischenzeit Steinweg hinaus werden Ladenflächen in Privatbesitz mit Unterstützung der Wifög vermittelt. Das Coburger Designforum Oberfranken e.V. ist zudem mit seinem Projekt „Design findet Stadt“ ein wichtiger Kooperationspartner bei der Bespielung von innerstädtischen Leerständen. Als Zwischenmietende des Projekts „Zwischenzeit Steinweg“ sind alle Coburgerinnen und Coburger – insbesondere Vereine, Start-ups, Studierende sowie Kultur- und Kreativschaffende – eingeladen, kreative (Geschäfts-)Ideen auszuprobieren und umzusetzen. Beispielsweise wird zur Förderung der Jugendarbeit ein Zwischenzeit-Objekt durch die Streetworker von iSo e.V. – Innovative Sozialarbeit genutzt. Entstanden ist dort eine Anlaufstelle der aufsuchenden Jugendarbeit, die sich in der Vorstadt etabliert hat und einen sozialen Anker für Jugendliche im Quartier und in der Innenstadt schafft.

Finanzierung

Das Projekt Zwischenzeit Steinweg profitiert von der Mitgliedschaft, Vernetzung und vom Austausch von Expertise und Erfahrung im bundesweiten Netzwerk Zwischennutzung (NZN) beim BMWSB.

Studentisches Coworking im Steinweg 35

Kaufladen Andrea u. Peter Schnellhardt im Steinweg 27

Organigramm Coburg

Tipp

Merkposten: Zwischenzeit Steinweg, Coburg

- **Aufbau eines breiten Expertise- und Methodenkoffers**: Durch Kooperation der verschiedenen öffentlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Institutionen und Akteure werden städtebauliche, sozialräumliche und bedarfsbasierte Expertisen, formelle und informelle Instrumente sowie Methoden gebündelt. Dabei soll der Mut zu experimentellen Ideen gestärkt und unterstützt werden.

- **Kommunal initiiert, gemeinsam umgesetzt**: Initiator und Hauptakteur für Sanierung und Zwischennutzung ist ein kommunales Unternehmen, die Wohnbau Stadt Coburg GmbH (WSCO). Bei der Wohnbau ist auch das Citymanagement angesiedelt. Eine enge Zuammenarbeit besteht mit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Stadt Coburg mbH (Wifög).

- **Integriertes Management**: Die Partner WSCO, Citymanagement und Wifög haben unter dem Dach der Wohnbau ein „Integriertes Innenstadtmanagement“ gebildet und verstehen Innenstadtbelebung als kooperative Aufgabe. Das Team agiert unter dem Namen „Stadtmacher“ und setzt vielfältige Projekte und Maßnahmen durch, deren Finanzierung über städtische Eigenmittel und Fördermittel aus Bundes- und Landesprogrammen erfolgt.

Innenstadtstrategie, Braunschweig

Stadt | Braunschweig, Großstadt
Land | Niedersachsen, Deutschland
Bevölkerung | rd. 250.000
Web | www.braunschweig.de/wirtschaft_wissenschaft/innenstadtentwicklung/index.php

Themen und Vorhaben der Innenstadtentwicklung

Als strategische Grundlage und zur Akquise von Fördermitteln wurde das Rahmenkonzept „Die vielfältige Innenstadt. Ein Ort für alle." erarbeitet. Im Rahmenkonzept wird die Innenstadt als Erlebnis-, Lebens-, Kommunikations- und Begegnungsraum verstanden. Insbesondere ökonomische, ökologische und soziale Aspekte stehen im Mittelpunkt. Um die Innenstadt als multifunktionalen Erlebnisraum zu stärken, werden neue Nutzungen in Leerstände gebracht, formelle und informelle Instrumente wie Satzungen aufgelegt, neue digitale Marketingansätze entwickelt und die städtebauliche Aufwertung eines Wohn- und Kreativquartiers vorangetrieben. Für die nachhaltige, klimagerechte Innenstadt sind u. a. Pocket Parks, mobiles Grün, Entsiegelung, Möblierung und Begrünung von Plätzen, Maßnahmen zur Verkehrsberuhigung und Barrierefreiheit sowie die Erlebbarkeit der Oker bereits umgesetzt oder geplant. Kulturelle und künstlerische Vorhaben sowie Angebote und Veranstaltungen zur Belebung der Innenstadt stehen im Mittelpunkt, um diese vermehrt als sozialen Ort zu positionieren. Zu Evaluierungszwecken entstand mit Projektstart ein Leerstandskataster. Außerdem werden quartalsweise Leerstände durch einen externen Dienstleister in der Innenstadt kartiert und Besucherfrequenzen laserbasiert erfasst.

Slogan für die Entwicklung der Braunschweiger Innenstadt

Akteure und Kooperationsstrukturen

„Wird anders. Bleibt gut. – Innenstadt Braunschweig" wurde Motto und Wort-Bild-Marke des Braunschweiger Innenstadtdialogs. Seit 2020 gibt es etwa halbjährlich ein Dialogforum, um Verwaltung, Tochtergesellschaften, private Akteure sowie thematische Expertinnen und Experten in den Austausch zur Zukunft der Braunschweiger Innenstadt zu bringen. Der Innenstadtdialog wird durch die Braunschweig Zukunft GmbH, der Tochtergesellschaft für Wirtschaftsförderung der Stadt Braunschweig, koordiniert. Kooperationspartner sind neben der Stadtverwaltung die Braunschweig Stadtmarketing GmbH, der Arbeitsausschuss Innenstadt Braunschweig e. V. (AAI), die IHK Braunschweig, private Projektträger, lokale Unternehmen, die Hochschulen sowie kulturelle und soziokulturelle Institutionen. Zur Beteiligung der lokalen Innenstadtakteure und der Stadtgesellschaft werden verschiedene Formate wie die beschriebenen Dialogforen, Arbeitsgruppen oder Online-Partizipationsmöglichkeiten über das Bürgerportal „Mitreden" angeboten. Zur Koordinierung der Innenstadtaktivitäten wurde eine Steuerungsgruppe, bestehend aus

Hagenmarkt (Visualisierung)

Okerterrassen im Braunschweiger Kultviertel (Visualisierung)

Vertreterinnen und Vertretern von Wirtschafts- und Sozialpartnern, Zivilgesellschaft und Stadtverwaltung gegründet. Die Hauptverantwortung liegt bei der Stadt Braunschweig und der Wirtschaftsförderung. Diese arbeiten in der Koordinierungs- und Umsetzungsphase eng mit den lokalen Projektleitungen zusammen.

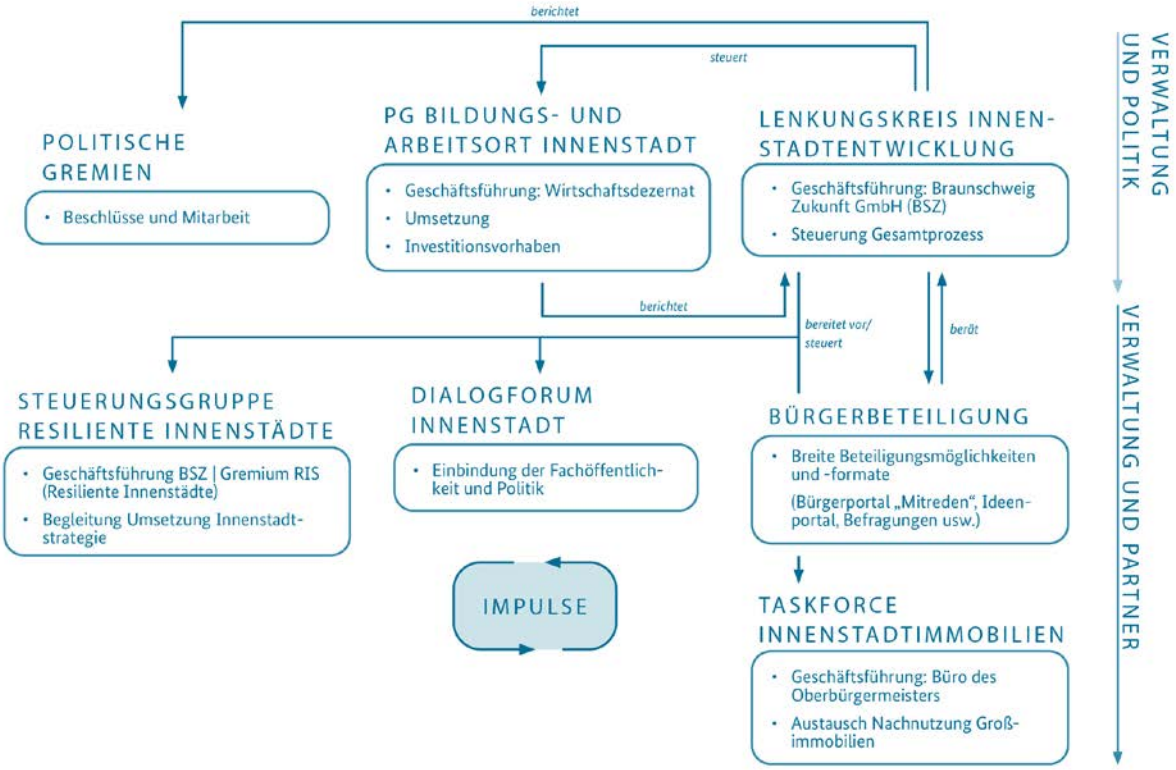
Mit dem Investitionspaket „Bildungs- und Arbeitsort Braunschweiger Innenstadt“ hat die Verwaltung zudem eine eigene Investitions- und Standortstrategie vorgelegt. Diese sieht vor, frequenzbringende Einrichtungen aus diesen Bereichen verstärkt auf die Innenstadt zu konzentrieren. Die gleichnamige Projektgruppe beschäftigt sich entsprechend mit aktuellen Entwicklungen rund um die Umsetzung größerer Vorhaben, wie aktuell z. B. die „Stiftshöfe“ (ehemals Burgpassage) und das geplante Haus der Musik im ehemaligen Karstadt-Warenhaus am Gewandhaus.

Im Rahmen des Förderprogramms „Resiliente Innenstädte“ soll zum einen eine „Kultur.Raum. Zentrale Innenstadt“ entstehen, die Kulturschaffende berät, künstlerische (Zwischen-)Nutzungen in Leerständen und im Stadtraum vermittelt sowie eine koordinierende Rolle übernimmt. Zum anderen sollen junge Menschen durch die Einrichtung eines Jugendparlaments und Jugendbüros mehr in Entscheidungen rund um Braunschweigs Zukunft einbezogen werden.

Finanzierung

Im Rahmen des niedersächsischen Sofortprogramms „Perspektive Innenstadt!“ wurden zwischen 2022 bis 2023 insgesamt 1,4 Mio. Euro in die Innenstadt Braunschweigs investiert. Als Folgeförderung hat sich Braunschweig erfolgreich im Förderprogramm „Resiliente Innenstädte“, ebenfalls des Landes Niedersachsen, beworben, aus dem bis 2027 bis zu 4,2 Mio. Euro an Fördermitteln nach Braunschweig fließen könnten. Zusammen mit dem städtischen Eigenanteil von 60 Prozent entsteht so ein Investitionsvolumen von rund 10 Mio. Euro.

Für das Projekt werden im Rahmen des Förderprogramms „Resiliente Innenstädte“ Fördermittel aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) beantragt. Mit dem Programm fördert das Niedersächsische Ministerium für Bundes- und Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung die Stärkung der Innenstädte. Für die EU-Förderperiode 2021–2027 stellt das Ministerium insgesamt 61,5 Mio. Euro zur Verfügung.



Organigramm Braunschweig

Merkposten: Innenstadtstrategie, Braunschweig

Tipp

- **Öffnung kommunaler Arbeitsstrukturen**: Gründung einer Steuerungsgruppe zur Kooperation der Stadtverwaltung mit Innenstadtakteuren und zur Koordinierung der Innenstadtaktivitäten.
- **Plattform für Kulturschaffende**: Mit der „Kultur.Raum.Zentrale Innenstadt" soll eine experimentelle Plattform ins Leben gerufen werden, die Kulturschaffende berät, künstlerische (Zwischen-)Nutzungen in Leerständen und im Stadtraum vermittelt sowie eine koordinierende Rolle übernimmt.
- **Dialogorientierter Prozess**: Zur Beteiligung der lokalen Innenstadtakteure und der Stadtgesellschaft werden verschiedene Formate wie Dialogforen sowie Online-Beteiligung über das Bürgerportal „Mitreden" angeboten, um eine möglichst hohe Beteiligung und Transparenz zu erreichen.
- Strategie zur **Konzentration und Ansiedlung (städtischer) Bildungseinrichtungen** in der Innenstadt.

Markt der Vielfalt, Wittenberge

Stadt | Wittenberge, Kleinstadt
Land | Brandenburg, Deutschland
Bevölkerung | rd. 17.000
Web | www.wittenberge.de/news/1/647026/nachrichten/wittenberge-gewinnt-beim-bundespreis.html

Themen und Vorhaben der Innenstadtentwicklung

Im „Summer of Pioneers“ (2019-2020) waren Digitalarbeitende aus Großstädten eingeladen, das Leben und Arbeiten im ländlichen Raum zu erproben. Der Großteil der „Pioneers“ blieb – durch diesen Zuzug ist ein dynamisches Gesellschaftsgefüge in Wittenberge entstanden. Unter dem Titel „Markt der Vielfalt“ werden seit 2022 schrittweise insgesamt 28 Teilmaßnahmen realisiert, welche die Attraktivität der Innenstadt, lokale Netzwerke und die Zivilgesellschaft als Partner der Innenstadtentwicklung stärken sollen. Verschiedenste Bevölkerungsgruppen sind aufgefordert, die Innenstadt neu zu denken – als Ort des Handels, als Treffpunkt und kulturelle Mitte, als Ort für Experimente und Erprobung neuer Ideen. „Markt der Vielfalt“ widmet sich zudem der Aufwertung des öffentlichen Raumes und der Platzgestaltung. Gewerbetreibende werden bei Anmietung leerstehender Ladenlokale unterstützt. Zur Auswahl der Mietenden hat die Stadt 2023 einen Wettbewerb durchgeführt. Unternehmen, Gründende, Vereine und Kreativschaffende waren angesprochen, Geschäftskonzepte für leerstehende Ladenlokale einzureichen. Mit dem „Stadtsalon Safari“ ist aus zugezogenen Pionieren und Einheimischen ein gemeinnütziger Verein und Veranstaltungsort für Themen der Gestaltung der Stadt sowie Kultur und Diskussion im Zentrum entstanden, der von der Stadt weiterhin unterstützt wird. Zudem haben Kunstschaffende 2023 im Projekt „Kunstrausch – Urban Art in Witten-

Konzert auf dem Bismarckplatz

Wochenmarkt

berge“ sechs innerstädtische Fassaden mit Graffiti zu lokalen und identitätsstiftenden Themen wie z. B. „Leben am Fluss“, gestaltet. Über den Verfügungsfonds „Innenstadt“ entstehen wichtige Impulse für die Eigeninitiative der Wittenberger Zivilgesellschaft.

Akteure und Kooperationsstrukturen

Als Projektpartner wirken am „Markt der Vielfalt“ die Stadtverwaltung, die Lokalpolitik und die zivilgesellschaftlichen Vereine „Wittenberger Interessenring WIR e.V.“, „Stadtsalon Safari e.V.“ und „elblandwerker*“ sowie Partner aus Wirtschaft und Wohnungsbau mit. Der „Wittenberger Interessenring WIR“ tritt als Hauptakteur bei der Organisation von Veranstaltungen und der Neuausrichtung des Wochenmarktes auf. Für die Projektbegleitung des Urban-Art-Projektes „Kunstrausch“ wurde eine Begleitagentur beauftragt. Vor-Ort-Anlaufpunkt zur Begegnung, Beteiligung und Information ist die „Ansprech.Bar“ mit einer Projektmanagerin, die für die Stadt tätig ist. An zwei Tagen pro Woche gibt es offene Sprechstunden, sonst sind Termine nach Vereinbarung möglich. Zur 360-Grad-Beteiligung der Stadtgesellschaft hat die Stadt Wittenberge eine Softwarelizenz für die Beteiligungsplattform Go Vocal (ehemals CitizenLab) angeschafft.

Finanzierung

Die Stadt Wittenberge ist im Zeitraum 2022 bis 2025 Projektkommune im Bundesprogramm Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren und erhält ca. 1 Mio. Euro. Darauf kommen rund 100.000 Euro kommunale Eigenmittel. Das Kooperationsprojekt mit der Stadt Perleberg „Stadtkomplizen“ wurde durch das Ministerium für Infrastruktur und Landesplanung des Landes Brandenburg gefördert.

August-Bebel-Straße

Rathausstraße

Tipp

Merkposten: Markt der Vielfalt, Wittenberge

- **Nährboden für Stadtmacher**: Mit verschiedenen Anreizen ist es der Stadt Wittenberge gelungen, private Initiativen zu fördern.
- **Vor-Ort-Anlaufpunkt**: Die „Ansprech.Bar“ lädt zur Begegnung, Beteiligung und Information ein.
- **Zentrales Management**: Die für die Stadt tätige Projektmanagerin arbeitet vor Ort in der „Ansprech.Bar“ mit offenen Sprechzeiten an zwei Tagen in der Woche, ansonsten sind Termine nach Vereinbarung möglich.
- **360-Grad-Beteiligung der Stadtgesellschaft**: Die Stadt Wittenberge hat eine Softwarelizenz für die Beteiligungsplattform Go Vocal (ehemals CitizenLab) angeschafft, um sich bei der Initiative und der Sammlung von Ideen hin zur Stadtgesellschaft zu öffnen.

Außenansicht Stadtsalon Safari

Hanau aufLADEN

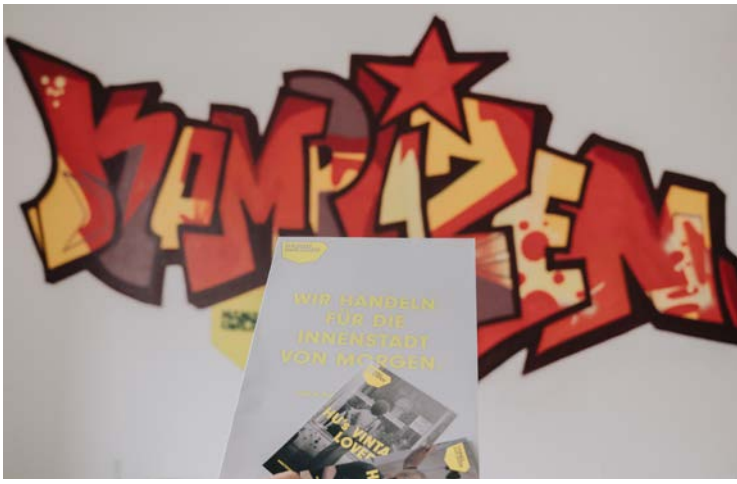
Stadt | Hanau, kleinere Großstadt
Land | Hessen, Deutschland
Bevölkerung | rd. 100.000
Web | https://unsere-stadtimpulse.de/project/hanau_hanau-auf-laden

Themen und Vorhaben der Innenstadtentwicklung

Das Innenstadtentwicklungsprogramm „Hanau aufLADEN“ wurde 2019 auf den Weg gebracht, um Abwärtstrends der Innenstadtlagen frühzeitig entgegenzuwirken und die Innenstadt als attraktiven und pulsierenden Raum zu erhalten. Das Projekt steht auf mehreren Säulen: Über das Leerstands- und Ansiedlungsmanagement-Tool LeAn® werden Pop-up-Flächen zu günstigen Konditionen angeboten. Um Fehlentwicklungen entgegenzuwirken und eine zielgerichtete Immobiliennutzung zu sichern, gilt in vielen Bereichen der Innenstadt ein besonderes Vorkaufsrecht. Zudem gibt es verschiedene Förder- und Unterstützungsprogramme, so unter anderem den STARTzuSCHUSS, bei dem bis zu 5.000 Euro für Umbau- und Werbekosten zur Verfügung gestellt werden.

Akteure und Kooperationsstrukturen

Wesentlicher Impulsgeber für die Stärkung der Innenstadt Hanaus ist die 2004 gegründete Hanau Marketing GmbH (HMG). Sie ist neben klassischem Stadtmarketing auch mit der Schnittstellenfunktion zwischen Handel, Gastronomie und kommunaler Verwaltung beauftragt. Die HMG ist ebenso wie weitere 19 Unternehmen, 100-prozentige Tochtergesellschaft der BeteiligungsHolding Hanau GmbH. In dieser Konstellation ist eine enge Zusammenarbeit innerhalb der städtischen Unternehmen möglich. Zentrales Anliegen ist die Zusammenarbeit mit der Stadtgesellschaft auf Augenhöhe: Die HMG agiert in einem engmaschigen und niedrigschwelligen Netzwerk zusammen mit sogenannten „Komplizinnen“ und „Komplizen“ – Menschen, die Hanau „aufladen“. Komplizin bzw. Komplize kann jede Person werden, die sich über ein Anmeldeformular mit ihrer Idee registriert.



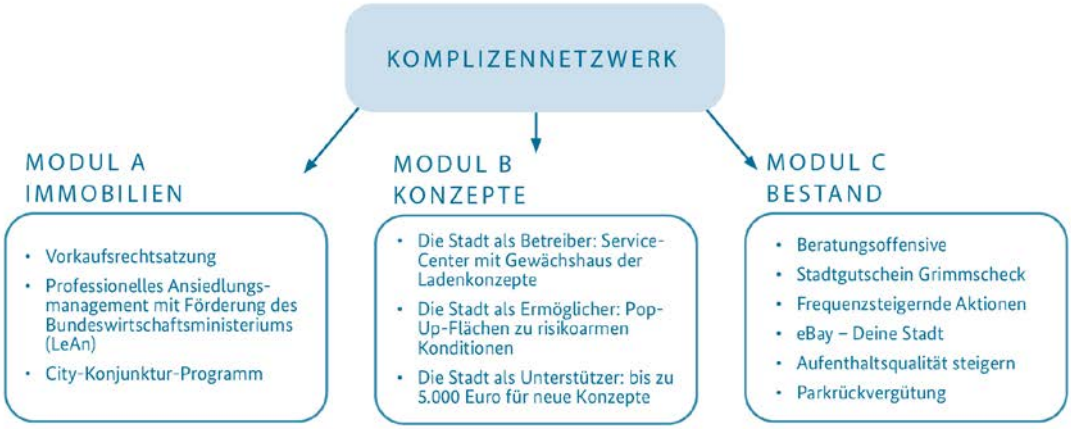
Komplizen für Haunau aufLADEN

Im lokalen Netzwerk kooperieren unterschiedliche Partner und Institutionen mit verschiedenen Aufgaben und Leistungen. Die Lenkungsgruppe Handel Hanau besteht aus Vertretenden von Handel, Gastronomie und Dienstleistungen, Sparkasse Hanau, IHK sowie Wirtschaftsförderung und leistet Starterhilfe für Neugründungen. Der Handelsverband Hessen e.V. bildet eine Schnittstelle zu Politik, Parteien, Gewerkschaften, Öffentlichkeit, Städten und Kommunen. Die IHK begleitet mit Beratung, Weiterbildung und

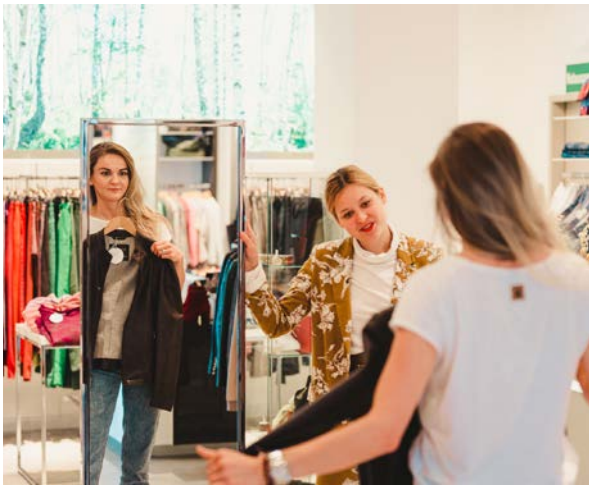
Monitoring; der Haus & Grund Hanau e.V. berät Immobilieneigentümerinnen und -eigentümer. Die Stadt Hanau ist Schirmherrin des Prozesses. Zahlreiche Netzwerke auf regionaler, Landes- und Bundesebene, wie bspw. Die Stadtretter, der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V., das Institut für Handelsforschung IFH Köln unterstützen den Prozess.

Finanzierung

Diese Ziele Hanaus werden durch gemeinsame Anstrengungen mit engagierten Partnerinnen und Partnern, innovativen Ideen und einem großen Interesse an Experimenten und neuen Geschäftsideen gestemmt. Möglich gemacht wird dies durch ein Netzwerk an Förderinnen und Förderern sowie über 6 Mio. Euro Fördermittel von Bund und Land. Bis 2025 erhält das Projekt rund 5 Mio. Euro aus dem Bundesprogramm Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren. Das Land Hessen bezuschusst das Projekt zwischen 2021 bis 2024 mit rund 1 Mio. Euro im Programm Zukunft Innenstadt.



Organigramm Hanau



Lotte im Glück – der erste Pop-up-Store in Hanau

Stadtgewächse – Hanaus Gewächshaus für Ladenkonzepte

Tipp

Merkposten: Hanau aufLADEN

- **Starkes Signal für den Standort**: Vorkaufsrechtsatzung ermöglicht den frühzeitigen Dialog und damit die gesteuerte Entwicklung der Innenstadt.
- **Strategische Einbindung**: Bestandteil des großangelegten Beteiligungsprozesses „Zukunft Hanau".
- **360-Grad-Netzwerk**: Aktive Netzwerkarbeit derer, die Hanau „aufladen", mit Kampagnen, einem Podcast und „Komplizentreffen", die nachhaltig Vertrauen durch Transparenz erzeugen.
- **1:1-Betreuung auf Augenhöhe**: Der Erfolg basiert neben der finanziellen Starterhilfe wesentlich auf dem persönlichen, direkten und vertrauensvollen Kontakt mit den Innenstadtakteuren.
- **Innovative Stadtentwicklung**: Zusätzlich zu den Stadtumbau-Maßnahmen trägt Hanau aufLADEN erheblich dazu bei, dass die Bevölkerungszahl gewachsen ist und die Innenstadt als lebendiger Ort wahrgenommen wird.

Devinez – Lebensmittelgeschäft
im 17. Arrondissement

Fleur de rue – Florist
im 20. Arrondissement

Violette & Co – Buchhandel
im 11. Arrondissement

Vital'Quartier, Paris

Stadt | Paris, Großstadt (Metropole)
Land | Île-de-France, Frankreich
Bevölkerung | rd. 2,15 Mio
Web | www.semaest.fr

Themen und Vorhaben der Innenstadtentwicklung

Die zentralen Bezirke von Paris sind im Gegensatz zu anderen Metropolen durch kleinteilige, durchmischte Strukturen in Einzelhandel und Gewerbe geprägt. Mit dem Programm „Vital'Quartier" werden traditionelle, inhabergeführte Geschäfte und Gewerbe unterstützt und erhalten, der Monofunktionalität entgegengewirkt, das soziokulturelle Gefüge und die kommerzielle Vielfalt gefördert. Um Leerstände zu reduzieren, können Gebäude und Ladenflächen in unattraktiven Lagen über das städtische Vorkaufsrecht erworben und saniert werden. Nach Sanierung werden die Gebäude und Ladenlokale über eine Plattform zur Miete für drei, sechs bzw. neun Jahre angeboten. Die Auswahl der Mietenden erfolgt über ein Bewerbungsverfahren. Bei Abschluss des Mietvertrages wird auf eine sonst übliche Bürgschaft oder Abstandszahlung verzichtet. Ladenflächen mit bestehenden Handels- und Gewerbenutzungen haben bei Weitervermietung Vorrang. Zwischen 2004 und 2021 wurde die Anzahl der Leerstände um bis zu 60 Prozent gesenkt, knapp 500 neue Arbeitsplätze in 400 neuen Nutzungen geschaffen, rund 120 neue Unternehmen gegründet und somit die Wohn- und Lebensqualität auch im Sinne des Pariser Leitbilds der 15-Minuten-Stadt nachhaltig gestärkt.

Akteure und Kooperationsstrukturen

Das Projekt wird seit 2004 durch die privat-öffentliche Stadtentwicklungsgesellschaft SEM Paris Commerces (ehemals Semaest) federführend umgesetzt. Das Zusammenspiel zwischen SEM Paris Commerces, Stadt und Politik fördert seit rund 30 Jahren die Belebung bedrohter Stadtviertel. Wichtige Akteure sind die jeweiligen Bezirksverwaltungen, Anwohnende, Geschäftstreibende, Eigentümerinnen und Eigentümer sowie

Vertretende von Verbänden. Unternehmerinnen und Unternehmer können so bei Mietfragen und Unternehmensgründungen beraten und z. B. mit Fortbildungsmaßnahmen, Untersuchungen zur Rentabilität, Erleichterungen bei der Kreditaufnahme unterstützt werden. Mit der digitalen Plattform CoSto – Connected Stores – können sich die Unternehmerinnen und Unternehmer vernetzen und sich über Erfahrungen und Trends austauschen. Für Start-ups wurde zudem das Modell „Testeur de Commerce“ zur Erprobung von Geschäftsideen auf Zeit entwickelt.

Zur Fortsetzung des Programms unterzeichneten die Stadt Paris, das staatliche Finanzinstitut CDC und SEM Paris Commerces eine Partnerschaft. Eine Immobiliengesellschaft wurde gegründet, um 50 Ladenlokale langfristig in öffentlich-privates Eigentum zu überführen. Netzwerkpartnerinnen sind die Stadt Paris, das Finanzinstitut CDC, mehrere Banken, die Pariser Industrie- und Handelskammer und weitere.

Finanzierung

Das Projekt wird aus dem städtischen Haushalt – über Kredite – und die Mieteinnahmen finanziert. Insgesamt hat SEM Paris Commerces 87,5 Mio. Euro Vorschuss für die elf Bezirke erhalten.

Tipp

Merkposten: Vital‘Quartier, Paris

Erfolgreiche öffentlich-private Partnerschaft: Die Stadt Paris arbeitet im Schulterschluss mit der Stadtentwicklungsgesellschaft SEM Paris Commerces.

- **Nachhaltige Stärkung:** Das Projekt dauerte 17 Jahre an und wird auch darüber hinaus noch weiterfinanziert. Dies ermöglicht eine langfristige Stärkung der Quartiere.
- **Multifunktionalität = Urbanität:** Paris hat früh erkannt, dass kleinteilige, durchmischte Strukturen für lebenswerte und frequentierte Straßen sorgen.
- **Kleinteiliger Handel:** Ladenlokale und Gebäude werden saniert und bezugsfertig zu verträglichen Mieten übergeben. Dabei werden experimentelle Nutzungen unterstützt.
- **Peer-to-Peer:** Gründende und Unternehmerinnen und Unternehmer können in lokalen Netzwerken von gegenseitigen Erfahrungen sowie Austausch profitieren.

Stadt machen am Büchel, Aachen

Stadt | Aachen, Großstadt
Land | Nordrhein-Westfalen, Deutschland
Bevölkerung | rd. 250.000
Web | www.buechel-aachen.de

Themen und Vorhaben der Innenstadtentwicklung

Das Altstadtquartier Büchel liegt inmitten der historischen Innenstadt Aachens und ist überwiegend durch Einzelhandel, Dienstleistungsgewerbe, Wohnen und Prostitutionsgewerbe in einer Seitengasse geprägt. Mit Abbruch des Parkhauses am Büchel ist eine ca. 5.000 m² große Zwischennutzungsfläche entstanden, die nach Ergebnissen verschiedener Beteiligungsformate ab 2025 in der Mitte eine öffentliche Freifläche erhalten und nur an den Rändern bebaut werden soll. In einer kooperativen Planungswerkstatt in 2021 haben drei Planungsteams basierend auf Ideen der Bevölkerung erste Szenarien zu den Leitthemen WISSEN, WOHNEN, WIESE erarbeitet. Die Politik entschied die Variante WIESE, welche in öffentlicher Variantendiskussion weiterentwickelt wurde. Dieser städtebauliche Entwurf bildete die Grundlage für den Freiraumwettbewerb in 2023, der darauf abzielt, Stadtklima und Biodiversität zu verbessern und Aufenthaltsqualität sowie das soziale Miteinander zu fördern. Die einzelnen Baufelder sollen über Konzeptverfahren vermarktet und durch die zukünftigen „Stadtmacherinnen“ und „Stadtmachern“ (Bauherrinnen und Bauherren) realisiert werden. Hier spielen ressourcenschonende Architektur, zukunftsweisende Mobilität und der passende Nutzungsmix eine Rolle. Die Fläche des ehemaligen Parkhauses wurde bereits hergerichtet, sodass seit 2023 multifunktionale Zwischennutzungen stattfinden können. Über die Zwischennutzungen wird der neue Ort bereits als Freiraum erprobt, die Nachbarschaft aktiviert, die Identifikation mit dem Altstadtquartier erhöht und Interesse am neuen Quartier geweckt. Über ein Aktionsbudget werden Zwischennutzungsprojekte mit bis zu 2.000 Euro gefördert.

Akteure und Kooperationsstrukturen

Um die Entwicklung des Altstadtquartiers Büchel vorzubereiten und zu begleiten, wurde die Städtische Entwicklungsgesellschaft Aachen GmbH & Co. KG – SEGA – als 100-Prozent-Stadt-Tochter der Stadt Aachen gegründet. Die SEGA ist Eigentümerin der Fläche und mit ihren Geschäftsräumen direkt vor Ort angesiedelt. Die unmittelbare Projektkommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkarbeit sowie die organisatorische Bearbeitung und Abwicklung der Mittel aus dem „Aktionsbudget“ liegen verantwortlich bei der SEGA. Über Zuwendungen aus dem Aktionsbudget entscheidet eine siebenköpfige Jury, bestehend aus Vertretenden aus Verwaltung und lokalen Verbänden. Für „ZwischenZeit“ am Büchel und die Beratung der Zwischennutzenden ist ein Kurator tätig, der regelmäßig gemeinsam mit der SEGA zu Netzwerktreffen der Akteure im Büchel einlädt. Im Gebäude der SEGA hat sich außerdem die „meffi.s Community“ als Zusammenschluss von Initiativen, Vereinen sowie weiteren Stadtmacherinnen und Stadtmachern angesiedelt. Der gemeinnützige Verein hat ein soziokulturelles

Zentrum am Büchel mit Coworking-Space, Atelierräumen, Werkstätten, einem Café und einer Kulturbühne eingerichtet.

Darüber hinaus profitiert die Entwicklung des neuen Altstadtquartiers Büchel von der Zusammenarbeit der SEGA mit lokalen und bundesweiten Netzwerken und Partnern: darunter Stadt als Campus (für eine aktive und kooperativ orientierte Stadtentwicklung), Bundesverband DIE Stadtentwickler, Bundesstiftung Baukultur, Aachen Building Experts e. V., RWTH Aachen, Akademie für kollaborative Stadtentwicklung und Stadt Aachen.

Finanzierung

Das Projekt „Kooperative Entwicklung des Altstadtquartiers Büchel“ erhält 5,5 Mio. Euro aus dem Projekt Nationale Projekte des Städtebaus des BMWSB. Es ist als Premiumprojekt 2021 in das Förderprogramm aufgenommen worden. Die Kuration der ZwischenZeit am Büchel, eine Evaluation sowie das Aktionsbudget sind Teil des Forschungsfeldes „Green Urban Labs II – Grüne Infrastruktur in der sich verdichtenden Stadt“ im Forschungsprogramm Experimenteller Wohnungs- und Städtebau ExWoSt des BBSR und des BMWSB.

BüchelGarten und Fläche der ZwischenZeit 2024

BüchelGarten, Aachen

Drittes ZwischenFest 2024

Tipp

Merkposten: Stadt machen am Büchel, Aachen

- **Impulsgeber:** Schon seit Phase 0 bespielen zahlreiche lokale Initiativen und Vereine das Alstadtquartier Büchel und sorgen mit temporären Maßnahmen für eine langfristige Belebung und Nachbarschaftsbildung.

- **Management vor Ort:** Bereits zur Vorbereitung des Planungsprozesses wurde eigens für das Projekt Büchel eine Stadtentwicklungsgesellschaft gegründet, welche vor Ort angesiedelt ist und als Schnittstelle zwischen den Menschen vor Ort, der Stadt Aachen und den Fachplanerinnen und -planern agiert.

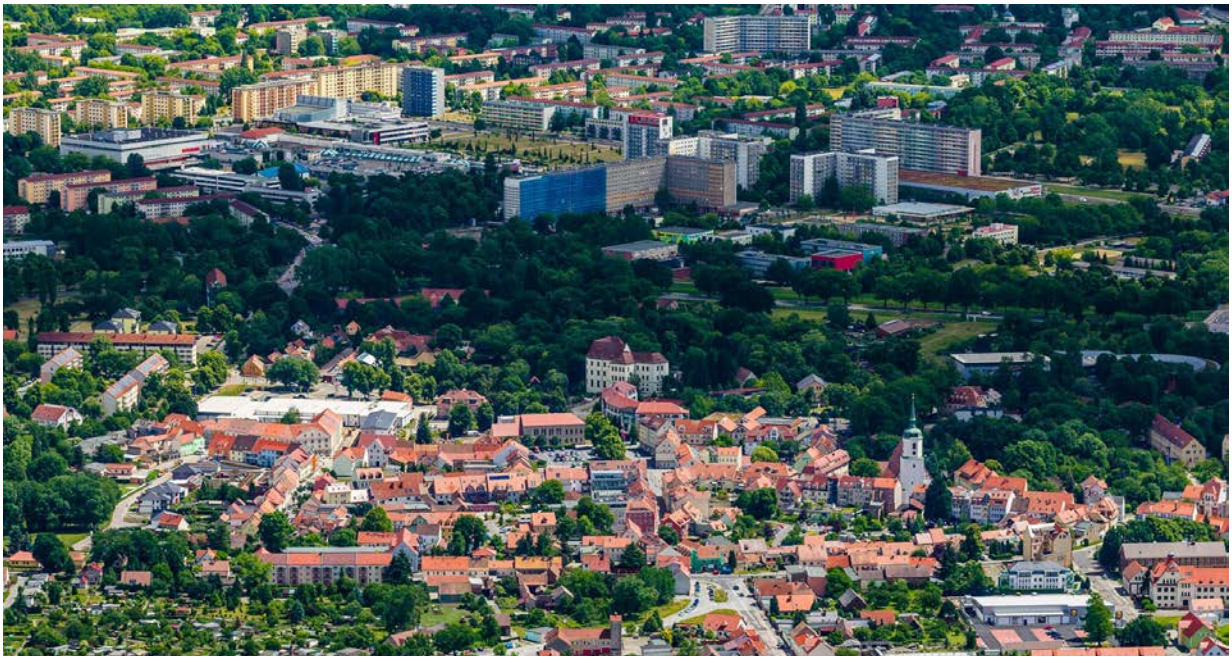
- **Aufgabenverteilung:** Für die ZwischenZeit am Büchel und die Beratung der Zwischennutzenden ist ein Kurator tätig, der regelmäßig gemeinsam mit der SEGA zu Netzwerktreffen der Akteure im Büchel einlädt und kreative sowie experimentelle Ideen der Zwischennutzung koordiniert.

Kooperative Zentrenentwicklung in Hoyerswerda

Hoyerswerda | Sachsen, Deutschland
Bevölkerung | rd. 31.000
Web | www.hoyerswerda.de/stadtleben/stadtentwicklung/zentrenentwicklung

Themen und Vorhaben der Innenstadtentwicklung

Die Stärkung der Innenstadt, der lokalen Wirtschaft und des Zusammenlebens, die Verbindung von Alt- und Neustadt sowie die Steigerung der Zentrenattraktivität stehen im Mittelpunkt des Projektes „Kooperative Zentrenentwicklung Hoyerswerda – Gemeinsam für DAS Zentrum! Starke Akteure für ein starkes Zentrum“. Alt- und Neustadt sollen in einem offenen Prozess auf verschiedenen Handlungsebenen zusammenwachsen. Ein Zentrenfonds, finanziert zu gleichen Teilen aus privaten Mitteln und Mitteln des Bundesprogrammes Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren (davon 10 Prozent Eigenmittel der Kommune), fördert investive und nichtinvestive Maßnahmen, welche die Angebotsvielfalt und Funktionsmischung erhöhen und bürgerschaftliches Engagement stärken sollen. Ebenso stehen die Revitalisierung von Leerständen sowie die Förderung lokaler Gastronomiebetriebe und Geschäfte im Fokus. Auch Außenwirkung und Image der Stadt sollen verbessert werden. Prozessziel ist es zusätzlich, einen handlungs- und umsetzungsorientierten Masterplan für die Innenstadtentwicklung zu erarbeiten.



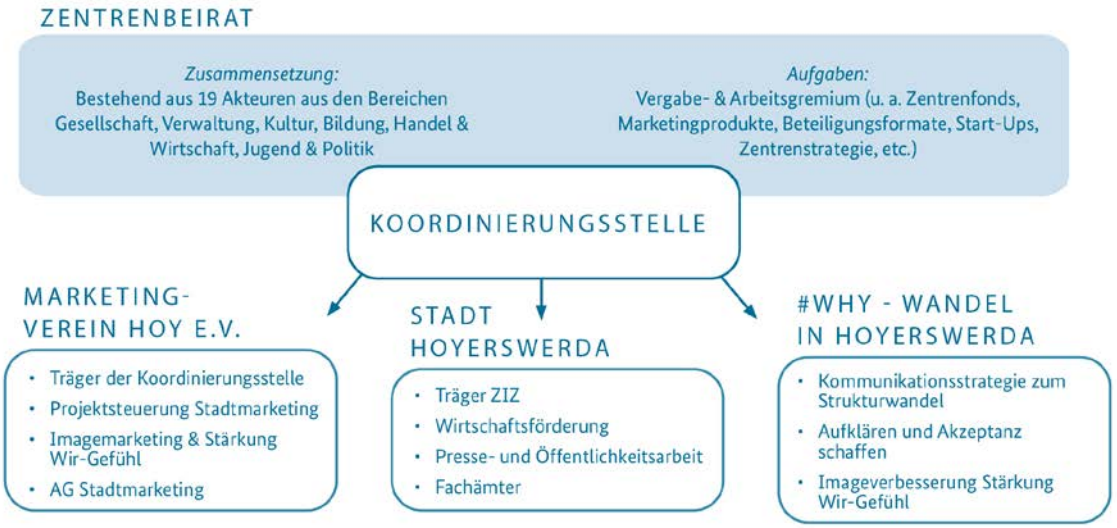
Luftbild Alt- und Neustadt Hoyerswerda

Akteure und Kooperationsstrukturen

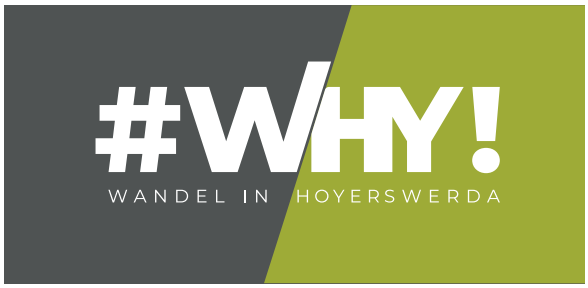
Als zentrales Steuerungs- und Managementgremium wurde 2022 ein Zentrenbeirat gegründet, der Akteursbeteiligung und Kooperation in Hoyerswerda steuert und gewährleistet. Er tagt einmal pro Monat und wird von Vertretenden des Marketingvereins HOY e. V., von der lokalen Händlergemeinschaft, Immobilienwirtschaft, öffentlichen und privaten Einrichtungen aus den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Kultur, Initiativen der Zivilgesellschaft, des Jugendstadtrats sowie der Stadtverwaltung und -politik besetzt. Das etablierte Zentrenmanagement ist die Koordinierungsstelle Zentrenentwicklung und für die Durchführung (Einladung, Tagesordnung, Protokoll) des Zentrenbeirats verantwortlich. Die Koordinierungsstelle Zentrenentwicklung wirkt bei der Umsetzung des Gesamtprojektes mit, erprobt und verstetigt Beteiligungsprozesse, unterstützt Akteure sowie Start-Ups bei der Umsetzung von Projekten und begleitet den Zentrenfonds. Projektträger der Koordinierungsstelle ist der Marketingverein HOY e. V.

Finanzierung

Das Projekt Kooperative Zentrenentwicklung Hoyerswerda wird durch das Bundesprogramm Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren mit ca. 1,3 Mio. Euro gefördert. Zusätzlich investiert die Kommune ca. 147.000 Euro während des Projektzeitraums.



Organigramm Hoyerswerda



Claim der Kommunikationsstrategie:
#WHY! - Wandel in Hoyerswerda

Tipp

Merkposten: Kooperative Zentrenentwicklung in Hoyerswerda

- **Interdisziplinäres Gremium:** Aufbau und Gründung eines interdisziplinären Zentrenbeirats als verbindliches und zentrales Steuerungs- und Managementgremium.
- **Innen und außen gut gemanaged:** Aufstellung einer „Koordinierungsstelle Zentrenentwicklung“ als strategische und operative Schnittstelle verwaltungsintern wie -extern mit dem Ziel die Transparenz zu erhöhen und somit das Vertrauen der Zusammenarbeit zu festigen.
- **Integriertes Handeln:** Handlungsfähige Zentrenmanagerinnen steuern gemeinsam mit der Kommune/Stadtverwaltung viele Facetten der Innenstadtentwicklung und bieten eine zentrale Anlauf- und Koordinierungsstelle.
- **Dialogprozess:** Mitsprache und Mitwirkung aller Beteiligten werden von der Konzeptentwicklung bis in die Umsetzung forciert. Dadurch wird die notwendige Verbindlichkeit und Balance zwischen Offen- und Geschlossenheit gefestigt.

Innenstadt neu denken – Innenstadtkonzept Offenbach

Stadt | Offenbach, Großstadt
Land | Hessen, Deutschland
Bevölkerung | rd. 140.000
Web | https://offenbachmitte.de
www.offenbach.de/unternehmen/zukunft_innenstadt/subrubrik-zukunft-innenstadt.php

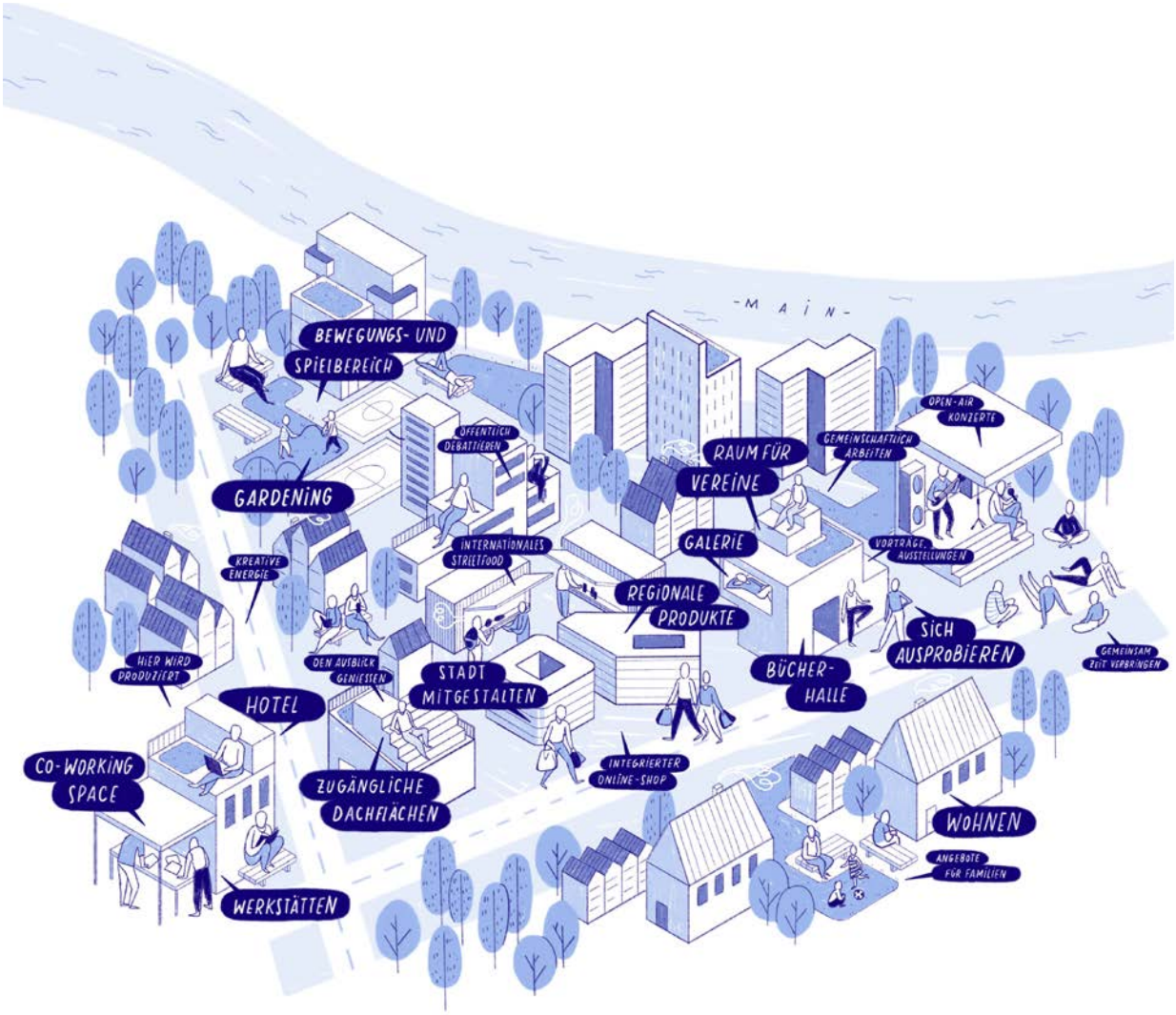
Themen und Vorhaben der Innenstadtentwicklung

Das Zukunftskonzept Innenstadt Offenbach weist seit 2020 den Weg in der Innenstadtentwicklung von Offenbach am Main. Es ist ein Schlüsselprojekt des 2015 entwickelten Masterplan Offenbach, welcher die Vision für den gesamten Standort bis zum Jahr 2030 vorgibt. Das Konzept setzt die zentralen Schwerpunkte bei der Stärkung Offenbachs als attraktiven Wohn- und Wirtschaftsstandort. Beide Strategien wurden von der Stadt gemeinsam mit dem IHK-nahen Verein Offenbach offensiv erarbeitet und werden aktiv von beiden Partnern umgesetzt.

Für die Innenstadt wurden 14 Zukunftsprojekte erarbeitet, die mittlerweile auf 16 angewachsen sind. Sie alle finden Antworten auf die Frage wie sich die City vor dem Hintergrund des Strukturwandels aufstellen kann, um unsere lebendige und attraktive Mitte zu bleiben. Dabei wird die zentrale These aufgestellt, dass die Innenstadt in Zukunft nicht mehr vorrangig durch den Handel funktioniert und geprägt ist. Vielmehr gilt es weitere Nutzungen in der Innenstadt anzusiedeln und ihr durch die aktive Umgestaltung zu mehr Aufenthaltsqualität und Attraktivität zu verhelfen. Besondere Herausforderung in Offenbach ist die große Heterogenität und die Internationalität der Bevölkerung. Das Ziel besteht darin, Angebote für möglichst alle Zielgruppen und Milieus in der Innenstadt zu etablieren. Damit wird die Innenstadt zu einem wichtigen Ort für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Aktuell arbeitet die Stadt daran das Projekt “Station Mitte” umzusetzen und die Stadtbibliothek in das ehemalige Galeria Karstadt Kaufhofgebäude umzusiedeln, welches die Stadt dafür erworben hat. Neben ausreichend Fläche zum Lesen und Arbeiten soll es auch einen sogenannten Makerspace geben. Auch ein Veranstaltungsort und Gewerbeflächen im Erdgeschoss und Untergeschoss werden Teil des Konzeptes sein. Für die Aufenthaltsqualität bietet das Projekt Grünes Band und Stadtraumoffensive viel Raum Plätze neu zu gestalten und zu begrünen, auch mit mobilen Elementen. Um gezielt Handelskonzepte in der Innenstadt anzusiedeln und dem Thema Leerstandsmanagement zu begegnen, dient die Testraum-Allee. Hierbei können neue Konzepte aus dem Handel mit Unterstützung des Testraum-Fonds in der Offenbacher Innenstadt ankommen. Gerahmt werden die Aktivitäten durch ein buntes Festprogramm zur Belebung der Innenstadt.

Akteure und Kooperationsstrukturen

Der Verein Offenbach offensiv e.V. – Gemeinsam für einen starken Standort besteht aus rund 60 Mitgliedern und engagiert sich für die Stärkung des Wirtschaftsstandorts Offenbach. Im Zuge der Überlegungen einen Masterplan für Offen-



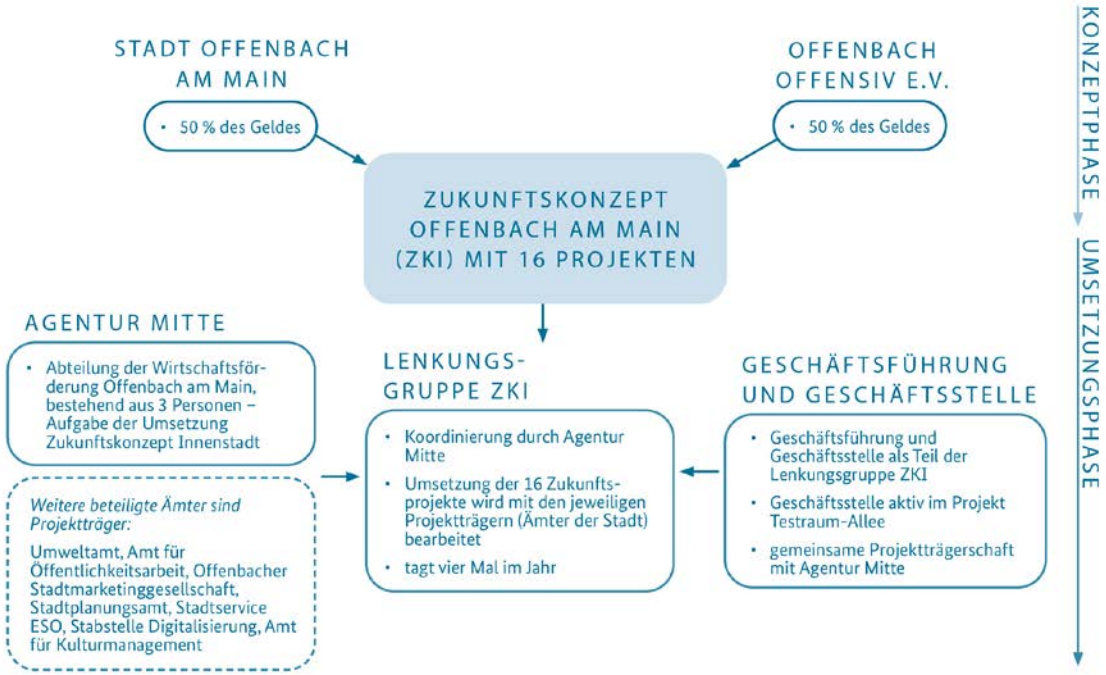
Zukunftskonzept Innenstadt

bach zu entwickeln, hat sich der Verein im Jahr 2013 gegründet. Er tritt als Partner der Stadt auf und stellte zusammen mit ihr die Finanzierung der Entwicklung des Masterplans sicher. Die Geschäftsführung ist an der IHK Offenbach am Main angesiedelt. Als Mitglied im Masterplanbeirat begleitet der Verein die weitere Umsetzung der Schlüsselprojekte. Der Verein ist auch in der Lenkungsgruppe zum Zukunftskonzept Innenstadt aktiv und unterstützt die Umsetzung der 16 Zukunftsprojekte in der Innenstadt. Die Projektkoordination für die Umsetzung des Zukunftskonzeptes liegt bei der Agentur Mitte im Amt für Wirtschaftsförderung. In der Lenkungsgruppe arbeiten alle Projektträger aus den verschiedensten Bereichen der Stadtverwaltung zusammen und treffen sich vier Mal im Jahr für gemeinsame Updates aus den Projekten.

Beide Konzepte wurden unter breiter öffentlicher Beteiligung erarbeitet. Mithilfe des jährlich stattfindenden Tags des Masterplans wird die Öffentlichkeit über den Stand der Umsetzung informiert. Dieser kann in Form von Rundgängen, einem Stand auf dem Wochenmarkt oder als große Veranstaltung stattfinden.

Finanzierung

Der Masterplan sowie auch das Zukunftskonzept Innenstadt wurden zu jeweils 50 Prozent von der Stadt Offenbach am Main und dem Verein Offenbach offensiv e.V. finanziert. Für die Umsetzung einzelner Zukunftsprojekte wurden Landes- und Bundesfördermittel beantragt.



Organigramm Offenbach

Tipp

Merkposten: Innenstadtkonzept Offenbach

- **Enge Zusammenarbeit:** langjährige gemeinsame Arbeit an Projekten von Stadt und Wirtschaft. Gemeinsame Erfolge erzielt, die verbinden.
- **Wirksamkeit durch Vertrauen:** Ämterübergreifende Zusammenarbeit in den Steuerungsgremien und bei der Umsetzung der Projekte unter Beteiligung des Vereins.
- **Beteiligung:** Perspektive der Wirtschaft wird auch bei Themen jenseits des Masterplans berücksichtigt.
- **Aktive Unternehmerschaft:** Verein ist für IHK aktives Standortnetzwerk mit zahlreichen engagierten Unternehmern.

VorOrt e.V.

Stadt | Dessau-Roßlau, Mittelstadt
Land | Sachsen-Anhalt, Deutschland
Bevölkerung | rd. 84.000
Web | www.dessau-vorort.de

Themen und Vorhaben der Innenstadtentwicklung

Viele Studierende der Stadt Dessau-Roßlau bewegen sich überwiegend zwischen Bahnhof und Hochschule – die Innenstadt ist für sie ein blinder Fleck. Anreize zum Besuch der Innenstadt bieten sich nur wenige, hinzukommt, dass die Innenstadt auf der anderen Seite des Bahnhofs liegt. Auch Berufspendelnde aus Berlin oder Leipzig werden nicht zum Verweilen angeregt. Um Wachstum und Verjüngung der Bevölkerung zu erreichen, muss sich die Stadt für junge Menschen attraktiver aufstellen. „VorOrt" steht dafür, die Menschen in Dessau für das Leben vor Ort zu begeistern und die Attraktivität durch zivilgesellschaftliches Engagement und Identifikation zu stärken. Das Projekt startete aus der Hochschule Anhalt heraus in einem leerstehenden Ladenlokal in der Innenstadt. In einem historisch bedeutenden Gebäude der Innenstadt wurde das Vorhaben zum Reallabor und stieß auf große öffentliche Resonanz. Heute wendet sich der Verein insbesondere an kreative junge Menschen des Hochschulstandortes Dessau. Auf rund 1.500 m² Fläche außerhalb des Campus und in Zentrumslage finden Studierende und Kreativschaffende einen Inkubator für Kunst, Kultur und Bildung sowie wirtschaftliche Existenzgründung. Das VorOrt-Haus hat sich mittlerweile als Raum für

VorOrt-Tonstudio

einen interdisziplinären und generationsübergreifenden Dialog etabliert. Impulsprojekte, Veranstaltungen und Events laden regelmäßig Stadtbevölkerung, Interessierte, Zugezogene und Gäste ins VorOrt-Haus ein. In den Makerspaces des VorOrt-Hauses treffen Designstudierende, junge Absolventinnen und Absolventen, lokale Kreative und interessierte Dessauerinnen und Dessauer zusammen, um sich handwerklich auszuprobieren, mit anderen Kreativen in Kontakt zu treten und erste Schritte in die Selbstständigkeit zu wagen. Auf wirtschaftlicher und sozialer Ebene verbinden sie sich dabei mit der Stadt und der Region. In den letzten vier Jahren haben sich sechs Initiativen/Makerspaces im VorOrt-Projekt angesiedelt und bieten ein vielfältiges und umfangreiches Angebot, um die im Studium erworbenen Fähigkeiten anzuwenden und eigene Projekte umzusetzen. Im Tonstudio kann experimentell mit Keramik gearbeitet werden, und man kann von der meditativen Atmosphäre und Qualität profitieren, die das sensorische Arbeiten mit

VorOrt-Essen

Ton bieten kann. Die Holzgarage stellt eine Reihe von Maschinen und Fachkenntnissen zur Verfügung, um in dem gemeinschaftlich-öffentlichen Makerspace Projekte in Holz umzusetzen. Die Druckbar, eine Risografie-Werkstatt, bietet Workshops für Drucktechniken an, dient regelmäßig als öffentlicher Ausstellungsort oder Shop für lokale Design- und Kunsthandwerkprodukte und ist damit ein Ort für lokale Künstlerinnen und Künster, Gestalterinnen und Gestalter, um im städtischen Raum präsent zu sein. Die Siebstatt ist ein Makerspace für die Drucktechnik Siebdruck, in der erste Auftragsarbeiten umgesetzt und Workshops angeboten werden können. Die Poly-Manufaktur ist ein Upcycling-Makerspace im Aufbau, der darauf abzielt, Plastikabfälle zu recyceln und in Filamente für 3D-Druck umzuwandeln. Die KüfA (Küche für Alle) ist ein Projekt, das gegen Lebensmittelverschwendung arbeitet und mit geretteten Bio-Lebensmitteln in einem kollaborativen und kreativen Prozess Menschen verschiedener Kulturen zum Kochen einlädt.

All diese Gruppen sind eigenständig und unabhängig von den Macherinnen und Machern in und um das VorOrt-Haus organisiert. Der Vorstand bietet den rechtlichen Nährboden, sodass die jungen Kreativen mit so wenig Risiko wie möglich, in einem Safe Space, ihre Ideen ausprobieren und Schritt für Schritt größere Projekte wagen können. Ein Beispiel dafür ist das klink festival, das jährliche Sommerfestival des Vereins, das die Gemeinschaftskultur des VorOrt feiert. Bis zu 20 Konzerte mit lokalen, indipiendent und Newcomer-Musikerinnen und -Musikern werden auf die Gartenbühne eingeladen, dazu kommen bis zu 20 Workshops aus dem Bereich Kunst, Handwerk, Design und nachhaltiges Urbanes Leben. Das Alleinstellungsmerkmal des klink ist es, dass das Festival zur aktiven Partizipation aufruft, statt zum passiven Konsum und alle Beteiligten (Künstlerinnen und Künstler, Workshop-Gebende, Crew, Gäste) mit vielfältigen Möglichkeiten eingeladen sind, selbst Teil zu werden.

Akteure und Kooperationsstrukturen

Der 2014 gegründete VorOrt e.V. setzt sich aus rund 130 Mitgliedern der Stadtgesellschaft, der Hochschule Anhalt sowie weiteren zivilgesellschaftlichen Akteuren zusammen. Der Verein und die Stadt arbeiten eng zusammen: Der Mietvertrag wurde mit großer Mehrheit im Stadtrat verabschiedet und wenige Monate später ein Erbbaupachtvertrag unterzeichnet, der dem VorOrt-Verein ein 50-jähriges Nutzungsrecht sichert. Der Verein profitiert außerdem von dem Projekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „STADT ALS CAMPUS – Netzwerk für aktivierende Stadtentwicklung“, welches mit Impulsprojekten in insgesamt fünf niedersächsischen und

sachsen-anhaltinischen Städten ein Netzwerk aus Hochschulen, Kommunen, dem Städte- und Gemeindebund sowie dem Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr Sachsen-Anhalt für Wissens- und Erfahrungsaustausch aufgebaut hat.

Finanzierung

Rund eine halbe Million Euro Fördergelder aus dem Städtebauförderungsprogramm Stadtumbau Ost (471.000 Euro) sowie der IKEA Stiftung (25.000 Euro für Küchenräume), der Stadt Dessau-Roßlau (25.000 Euro für Heizungsverlängerung im EG) sowie aktuell aus der Städtebauförderung im Programm „Sozialer Zusammenhalt" (640.000 Euro / Eigenanteil: 92.000 Euro) flossen und fließen in die Sanierung des Gebäudes. Die „Ideenküche – Labor für die Gemeinschaft" wurde außerdem durch die Kulturstiftung des Bundes gefördert. Die Sanierungsarbeiten werden zusätzlich über Sponsoren finanziert sowie durch Eigenleistung der Studierenden ergänzt. VorOrt war zwischen 2013 bis 2016 Modellprojekt des ExWoSt-Forschungsvorhabens Jugend.Stadt.Labor, gefördert durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) und vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR). Das VorOrt-Haus ist außerdem ein Leuchtturmprojekt des Kompetenzzentrums Soziale Innovation Sachsen-Anhalt. Die Stadt Dessau-Roßlau erhielt u. a. mit dem Projekt VorOrt-Haus 2021 den Bundespreis „Kooperative Stadt".

Tipp

Merkposten: VorOrt e.V.

- **Dominoeffekt:** Zunächst klein gestartet, erhielt das Projekt schnell öffentliche Aufmerksamkeit für die Forderung der Rückgewinnung des öffentlichen Raums als Ort der Partizipation und Begegnung.
- **Bottom-up-Ansatz:** Niedrigschwellig und sichtbar lädt der Verein jede und jeden ein, ihre Stadt mitzugestalten.
- **Urban-Mining:** Im Sinne der Nachhaltigkeit basiert das Projekt von Anfang an auf der Nutzung vorhandener Ressourcen, Upcycling und Recycling sowie „Do-it-yourself".
- **Experiment und Mut:** Das VorOrt-Prinzip setzt auf „Machen".
- **Design und Kommunikation:** Bedingt durch den hohen Anspruch der Designstudierenden an visuelle Gestaltung hat das Projekt eine attraktive und aktivierende Ansprache mit großer Wirksamkeit und Reichweite.
- **Junge Power:** Dessau zeigt, wie hoch die Wirkung von Bildungsinstitutionen sowie Kultur- und Kreativwirtschaft für die Stadtentwicklung sein kann.
- **Enge Zusammenarbeit von Kommune und Hochschule:** Die enge Zusammenarbeit zwischen beiden Akteuren und die Verbindlichkeit dieser trägt maßgeblich zum Erfolg des Projektes bei.

STADTMENSCH Altenburg

Stadt | Altenburg, Mittelstadt
Land | Thüringen, Deutschland
Bevölkerung | rd. 32.000
Web | www.stadtmensch-altenburg.org

Themen und Vorhaben der Innenstadtentwicklung

In der Initiative „STADTMENSCH“ engagieren sich interessierte Personen der Zivilgesellschaft, um kollektiv und wirksam gegen Stillstand und Perspektivlosigkeit in der Stadt vorzugehen sowie Lebensqualität und Attraktivität Altenburgs zu verbessern. Den Anfang nahm die Bewegung durch das STADTMENSCH-Festival im Jahr 2018. Seit 2019 initiiert die Projektgruppe STADTMENSCH zivilgesellschaftliche Vorhaben für eine lebenswerte und selbstbestimmte Zukunft Altenburgs. Mittlerweile acht sogenannte „Quartiersanker“ in ehemaligen Leerständen bilden die Plattform zum „Stadtmachen“ und Begegnen: Beratungs- und Bildungsangebote, eine Geschichtswerkstatt, ein „Hofsalon“ als offener Begegnungsraum hinter der Brüderkriche, ein Kulturspäti und ein Kreativatelier wurden gegründet. Zur Förderung von Sozialunternehmen wurde ein „Gründungslabor“ eingerichtet und die Verstetigung der Start-ups über die Projektlaufzeit Ende 2021 hinaus für weitere fünf Jahre durch die private Schweizer Drosos-Stiftung im Förderprogramm Kulturhanse frühzeitig abgesichert. So konnten innerhalb von drei Jahren 20 Unternehmensgründungen begleitet werden.

Logo STADTMENSCH Altenburg

Eine finanzielle Startförderung für gemeinwohlorientierte Projekte – ohne bürokratische Hürden oder Förderanträge – wurde mit insgesamt 130.000 Euro für zwei Jahre ermöglicht. 19 Bürgerprojekte konnten bezuschusst und realisiert werden, die per Online-Voting aus rund 53 eingereichten Projektideen ausgewählt wurden. Speziell für Jugendprojekte wurde außerdem ein Kinder- und Jugendfonds mit einem Budget von 10.000 Euro aufgesetzt.

Akteure und Kooperationsstrukturen

Die Stadtverwaltung war mit Unterstützung des Oberbürgermeisters von Beginn an involviert. Gemeinsam wurde als Startschuss ein Letter of Intent verfasst. Ende 2018 wurde die „Erlebe was geht gGmbH“ aufgebaut, die Projektträgerin von STADTMENSCH ist. Die Projektträgerin arbeitet

eng mit der Stabsstelle Wirtschaftsförderung und Tourismus sowie dem dort angegliederten Citymanagement, dem Altenburger Schlossverein und dem Gewerbeverein Altenburg zusammen. Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung kooperieren partnerschaftlich. Durch eine umsetzungsorientierte Kommunikation ist eine konstruktive und nachhaltige Arbeitskultur entstanden. Die Stadtgesellschaft wird von der Verwaltung als zentraler Akteur der Stärkung der Innenstadt gesehen. Werkzeuge des Dialogs sind u. a. monatliche Netzwerktreffen, eine „KommunizierBar“, E-Mail-Verteiler sowie „die offenen Türen“ in den Quartiersankern. Das Netzwerk wird erweitert durch überregionale Partner und Kooperationen mit Universitäten. Öffentliche Abstimmungen, aktive Pressearbeit, der Besuch interessierter Personen aus der Politik und die Evaluation im begleitenden Modellprojekt potenzieren zusätzlich die öffentliche Sichtbarkeit. Diese Faktoren haben dazu beigetragen, dass es gelang, eine Vielzahl von Aktivitäten zu verstetigen, weitere Partner zu gewinnen und ein Festival in einem zweijährigen Turnus zu etablieren.

Stadt gemeinsam gestalten in Altenburg

Finanzierung

Ermöglicht wurde die Initiative durch eine Förderung in Höhe von 700.000 Euro im Pilotprojekt „Stadt gemeinsam gestalten! Neue Modelle der Quartiersentwicklung“ der Nationalen Stadtentwicklungspolitik für die Jahre 2018 bis 2021. Das Festival wird durch den Fonds Soziokultur und die Thüringer Ehrenamtsstiftung gefördert. Der Kinder- und Jugendfonds wird für weitere drei Jahre durch die Kinnings Foundation in Höhe von 10.000 Euro pro Jahr finanziert.

STADTMENSCH-Festival

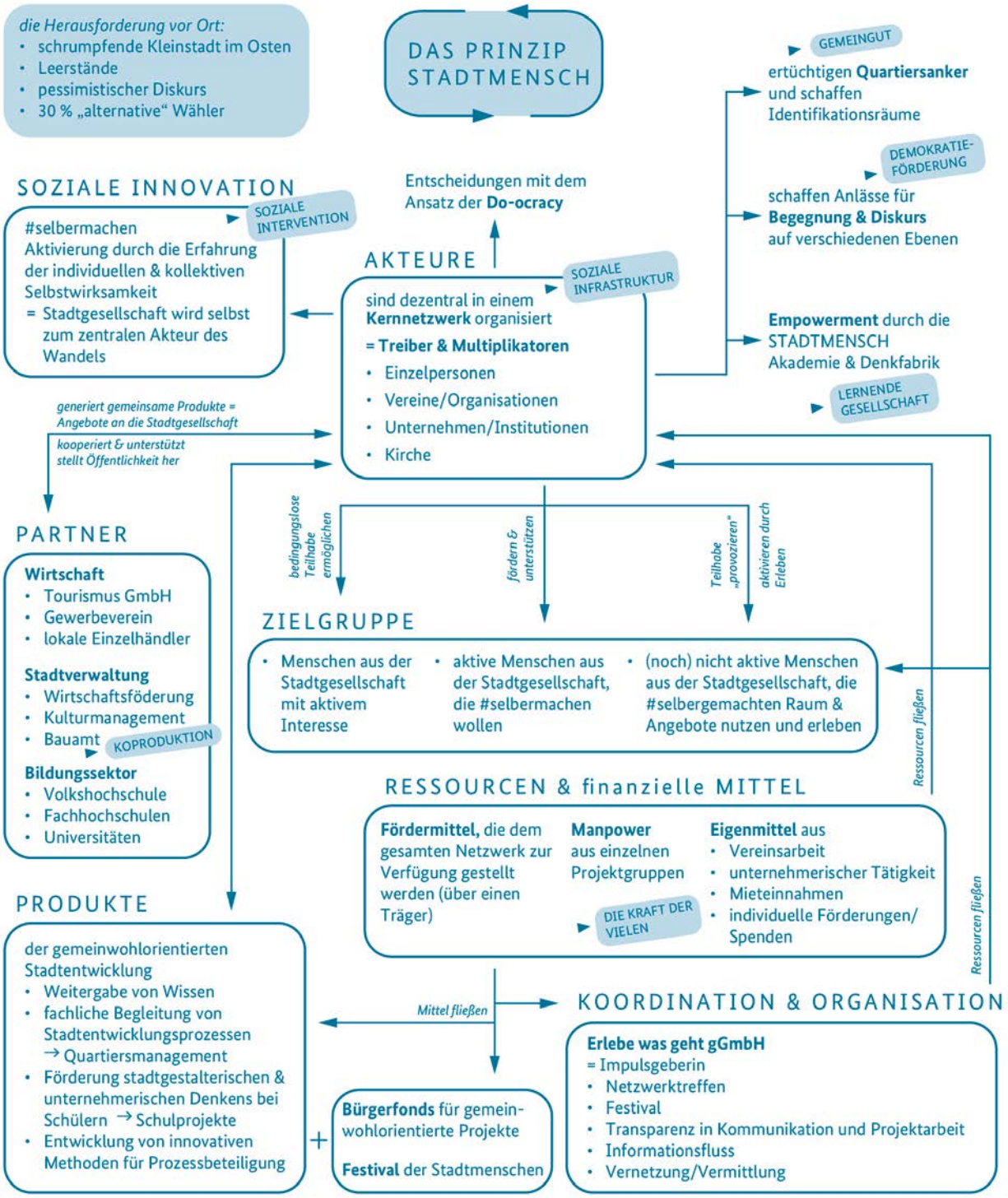
Heute

Aus dem Projekt heraus haben sich ein dichtes Netz an Koproduktionsorten und resiliente Netzwerkstrukturen gebildet. Geförderte Projekte verstetigen sich und akquirieren selbst Ressourcen für ihre weitere Entwicklung. Aus STADTMENSCH wird StadtLandMensch und ein Netzwerk über Altenburg hinaus in den Landkreis geknüpft. Mit einer Kulturschatzsuche wird sich der regionalen Identität angenähert. In einem bürger- und akteursübergreifenden Entwicklungsprozess wird die kulturelle Nahversorgung als Transformations- und Resilienzfaktor aktiviert und die Landkreisgesellschaft ins Handeln und sogleich in Verantwortung gebracht. Als Stimme und für mehr Sicht- und Hörbarkeit der StadtLandGesellschaft sowie einen informierten Diskurs wird das bürgerzentrierte „Günther-Magazin“ als demokratiebildendes Angebot herausgebracht.

Tipp

Merkposten: STADTMENSCH Altenburg

- **Pioniere:** Die STADTMACHER waren aus der Zivilgesellschaft heraus die zentralen Treiber der Veränderung. Durch die projektbezogene Organisation und die Unterstützung der Kommune konnte das gegenseitige Vetrauen und die Verbindlichkeit des Prozesses gesichert werden.
- **Praxisnah:** STADTMENSCH zeichnet sich durch praktische Förderkultur aus – direkt, auf Augenhöhe und ohne langwierige Verwaltungshürden.
- **Aktivierung:** Mit dem Stadtspieler-Spiel ist ein guter Start gelungen, um den Dialog zu starten und Bedarfe abzufragen.
- **Beraten, beraten, beraten:** Insbesondere die Pandemie hat gezeigt, wie wichitg Beziehungsarbeit und Beratungsangebote sind. Das schafft Vertrauen und hilft dabei, Projekte wirkungsvoll zu qualifizieren und zu kommunizieren.
- **Wirksamkeit:** Die Teilnahme am Pilotprojekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik und die mediale Begleitung eröffneten weitere Förderzugänge.



Prinzip STADTMENSCH Altenburg

Erkenntnisse aus der Praxis – Kooperationen dauerhaft etablieren und aktiv steuern

Erfolgreiche Kooperationen entstehen aus den lokalen Besonderheiten und Stärken, vernetzen und binden die vorhandenen Akteure und Erfahrungen und bilden ortsbezogen passende Kommunikations- und Organisationsstrukturen aus.

Kooperationsnetzwerke sind ständig in Bewegung und im Dialog, um Interessen auszuhandeln, Ziele zu formulieren, Aufgaben zu definieren, Kapazitäten und Ressourcen zu ermitteln und vor allem – sichtbare Projekte vor Ort zu realisieren. Durch einen zielgerichteten und produktiven Austausch der Aktiven werden Kräfte gebündelt, Gestaltungsspielraum potenziert und Mehrwert produziert.

Der Aufbau mehrdimensionaler Netzwerke sowie effektiver und effizienter Kooperationsstrukturen lohnt sich, fördert positive Wirkungszusammenhänge und erhöht die Selbstwirksamkeit aller Akteure. Auch wenn es kein Patentrezept für Aufbau und Steuerung gibt, lassen sich aus der Praxis spezifische Rahmenbedingungen und Grundprinzipien erfolgreich gemanagter Kooperationen ableiten – von der initialen Idee bis zur dauerhaften Verstetigung. Kooperationen sind ein integraler Bestandteil von Innenstadtentwicklungsprozessen und müssen entsprechend auf Dauer und mit Verbindlichkeit angelegt sein.

Denn die Entwicklung von Innenstädten, Stadt- und Ortsteilzentren ist eine kontinuierliche Aufgabe mit komplexen Themen, Herausforderungen und individuellen Lösungsansätzen. Langfristig angelegte Strategien und Zielstellungen sind die Basis für ein lösungsorientiertes und stringentes Planen, Entscheiden und Handeln. Gleichzeitig sind sie die Denk- und Ausgangsbasis, um in öffentlich-privat-zivilgesellschaftlichen Partnerschaften zu agieren. Insbesondere Finanzierungspartnerschaften spielen eine entscheidende Rolle, um Projekte realisieren zu können.

Akteure verstehen, Mitwirkungsstrukturen aufbauen

Vor dem Hintergrund der vielfältigen und komplexen Anforderungen an Innenstadt, Stadt- und Ortsteilzentren steht außer Frage, dass Kooperation die dominante Handlungsstrategie sein sollte. Die zahl- und facettenreichen Akteurs- und Anspruchsgruppen bilden im Idealfall eine Verantwortungsgemeinschaft. Diese bildet ein diverses Werte- und Zielsystem aus. Interessen und Zielstellungen können wertvolle Synergien erzeugen, aber sich auch deutlich unterscheiden. Um Herausforderungen dynamisch, fachkundig und ergebnisorientiert zu bewältigen, sollten Kommunen die Arbeit in Verantwortungsteilung und kooperativen Strukturen fest in ihren strategischen Handlungsrahmen integrieren.

Akteure als Partner sehen und Rollen verstehen

Die diverse Landschaft der Innenstadtakteure ist breit gefächert. Neben Einzelpersonen, zivilgesellschaftlichen Gruppen, soziokulturellen Trägern und Institutionen sind es gewerblich und wirtschaftlich Aktive, kommunale oder politische Akteure, aber auch Interessierte und Engagierte, die Ideen und Impulse zur Entwicklung der Innenstädte, Stadt- und Ortsteilzentren leisten können und wollen. Sie setzen im Idealfall nicht nur Impulse, sondern können potenziell als Expertinnen und Experten, Multiplikatoren und Unterstützende betrachtet und eingebunden werden. Individuelles Interesse, Intention und Motivation dieser Rolle als Impulsgebende oder Unterstützende unterscheiden sich ebenso wie individuelle Legitimierung, Ressourcen und Kapazitäten der Mitwirkung.

Es empfiehlt sich, die lokale Akteurslandschaft der Innenstadt auf gesamtstädtischer Ebene von Beginn an ganzheitlich in den Blick zu nehmen. Interesse und Motivation, Ressourcen und Fähigkeiten sowie Legitimation und Einfluss sind dabei leitende Fragestellungen der **Akteursanalyse**, die dazu beitragen, den individuellen Handlungswillen und die jeweilige Handlungsfähigkeit besser zu verstehen und im Entwicklungsprozess der Innenstadt strategisch wie operativ einbinden zu können. Unterschiedliche Kompetenzen und Expertise, Synergie- und Konfliktpotenziale von privaten, zivilgesellschaftlichen, ehrenamtlichen Strukturen müssen dabei ebenso betrachtet werden wie fachöffentlich oder verwaltungsinterne Strukturen und Ansprechpersonen. Strategisch ist von zentralem Interesse, welche Aufgaben und Vorhaben der Innenstadtentwicklung gelöst werden müssen.

Pioniere aus der Zivilgesellschaft und lokalen Initiativen, mit frischen und kreativen Ideen, können wichtige Treiber und Wegbereiter für lokale Veränderungsprozesse sein und zudem eine lebendige und experimentelle Atmosphäre erzeugen. Die Unterstützung und Förderung temporärer Maßnahmen kann entscheidend dazu beitragen, die Impulse von Initiative, Aufmerksamkeit und Aufbruch zu verstärken und damit die Neucodierung und Belebung von Quartieren fördern.

→ **MARKT DER VIELFALT, WITTENBERGE**
auf Seite 26

Ebenso können **Bildungsinstitutionen oder auch Hochschulen** zu aktiven Akteuren in der Innenstadtentwicklung werden, wenn Raum und

Offenheit vorhanden sind. Allein die Präsenz von jungen Menschen – Schülerinnen, Schülern oder Studierenden – in innerstädtischen Gebäuden und Räumen, beleben Orte und können Anker wie Treiber neuer Kooperationen werden.

→ **VORORT, DESSAU-ROSSLAU**
auf Seite 44

Eine **gezielte Ansprache von Immobilieneigentümerinnen und -eigentümern**, ist ebenfalls eine notwendige Bedingung gelingender Innenstadtentwicklung. Durch die Steuerung der Mieten, Renovierungsentscheidungen oder Offenheit gegenüber experimenteller Wohnformen in Innenstädten sind die Entscheidungen der Immobileneigentümerinnen und -eigentümer stadtbildprägend. Dabei können Kooperationen seitens der Kommune mit der Immobilieneigentümerschaft helfen, Leerstände zu minimieren und diese beispielsweise als konsumfreie dritte Orte, oder als überdachte Kinderspielplätze zu denken.

→ **VITAL'QUARTIER PARIS**
auf Seite 32

Die **Kommune** kann Impulse und Vorhaben aktiv fördern und unterstützen, indem sie kreative Geschäftskonzepte aus der Zivilgesellschaft unterstützt oder z. B. Festivals zur Belebung integriert. Ein frühzeitiger und gemeinsamer Letter of Intent kann zusätzlich als starkes Signal dienen und erhöht die Verbindlichkeit der Initiative.

→ **STADTMENSCH, ALTENBURG**
auf Seite 48

Kommunale Unternehmen, als Wirtschaftsförderung oder Wohnungsbaugesellschaften, können eine zentrale Rolle beim Leerstandsmanagement übernehmen, steuern und fördern Funktionen und Nutzung.

→ **ZWISCHENZEIT STEINWEG COBURG**
auf Seite 20

Die **lokale Wirtschaft als aktiven Partner** einzubinden und gleichzeitig interne Vernetzungen zu fördern, indem beispielsweise BIDs oder andere kleinräumige Organisationsformen angeschoben und ermöglicht werden, ist zusätzlich essenziell. **Stadtmarketingagenturen**, die Prozesse zielgerichtet und output-orientiert zusammenführen, Netzwerke mit innenstadtbezogenen Akteuren pflegen und koordinieren, Veranstaltungen organisieren und das kommunikative Profil der Innenstadt strategisch prägen, können ein weiterer wichtiger Baustein sein.

→ **HANAU AUFLADEN**
auf Seite 29

Auch private Wohnungsmarkt- und Immobilienakteure sind für Fragen des baulichen Bestandes, seiner Weiterentwicklung und Aktivierung wichtige Partner.

Die **Zusammenarbeit mit Verbänden**, regionalen und interkommunalen Netzwerken bieten Knowhow, Coaching und fördern den Austausch über Lernprozesse und Erfolgsfaktoren. Verbände können über ihre Institutionen und Mitgliederstrukturen, Beratung und Weiterbildung anbieten, als Schnittstelle und Multiplikatoren agieren und durch externe Expertise die Wirksamkeit und Durchsetzungskraft von Maßnahmen bereichern. Auch eine enge Kooperation mit Verbänden und der lokalen Wirtschaft stärkt das Vertrauen, bündelt Finanzmittel und kann zur Verstetigung von Projekten beitragen.

→ **INNENSTADTKONZEPT OFFENBACH**
auf Seite 40

Strukturen schaffen, um Stärken zu bündeln

Die Weichen für langfristige Kooperationen werden durch Information und Mitsprache gestellt, entstehen durch spontane Gelegenheitsfenster, durch Bedarfe in der Projektphase oder werden strategisch vorbereitet. In welcher Projektphase, mit welcher Intention oder durch welchen Akteur Kooperation angeboten oder eingefordert wird – wirksame Kooperation braucht klar definierte Strukturen, für effektiven Austausch, tragfähige Entscheidungen und verbindliches Handeln.

Informationsangebote und Dialogformate sowie Entscheidungs- und Handlungsebenen werden lokalspezifisch ausgeformt und organisiert. Damit Akteure vor Ort ins Gespräch kommen, gemeinsam Ideen entwickeln und Zusammenarbeit aushandeln können, braucht es verschiedene Zugänge, Räume und Plattformen. Legitimierung, Verbindlichkeit und Wirksamkeit können auch auf **unterschiedlichen Ebenen der Kooperation** angesiedelt sein und gleichzeitig helfen, Engagement und Mitwirkung gut zu steuern und Überforderung zu vermeiden.

Grundsätzlich zeigen sich verschiedene Dialog- und Handlungsebenen, die entweder auf private, zivilgesellschaftliche, ehrenamtliche Strukturen abstellen, fachöffentlich ausgerichtet sind oder die verwaltungsinterne, fachbereichsübergreifende Arbeit adressieren. Die verschiedenen Ebenen greifen bestenfalls ineinander und sind in Mischformen konzipiert. Der Stadtverwaltung mit ihren Fachämtern kommt in jeder Konstellation eine zentrale Rolle der Lenkung und Vernetzung zu.

Lokale Akteure aus Zivilgesellschaft und Ehrenamt benötigen sichtbare, schnell auffindbare und niedrigschwellige **Zugänge, Kontaktmöglichkeiten und Anlaufstellen**. In zentralen Lagen und festen Räumlichkeiten der Innenstadt können Büros oder Ladenflächen zugänglich gemacht werden, die einerseits über lokale Themen und Vorhaben der Innenstadtentwicklung informieren, andererseits auch gezielt als Kontaktbörse, Veranstaltungsort und Adresse für Innenstadtprozesse und ihre Mitwirkenden konzipiert und aufgestellt sind.

→ **MARKT DER VIELFALT, WITTENBERGE**
auf Seite 26

City- oder Zentrenmanagements nutzen diese Büros, um am Ort des Geschehens und nah an den Akteuren zu sein. Werden diese Innenstadt-Büros auch als multikodierte Fläche genutzt, entstehen zudem Synergieeffekte für Kennenlernen und Zusammenarbeit.

Darüber hinaus sind 24/7-Kontaktangebote wichtige Bausteine einer niedrigschwelligen Kontakt- und Kommunikationsstrategie. Durch 1:1-Betreuung von Ideen, Vorhaben und Aktiven können strategische Wirkung und verbindliche Umsetzung unterstützt und begleitet werden.

Strategisch lenkend und beratend ausgerichtete **Arbeitsgemeinschaften, Projektgruppen, Lenkungskreise oder Zentrenbeiräte** aktivieren und beteiligen **private, zivilgesellschaftliche, fachöffentliche und verwaltungsinterne Akteure** projekt- oder themenspezifisch.

Im Mittelpunkt steht, die notwendigen Partner für relevante Aufgaben in den Austausch zu bringen und ihre Expertise gezielt für Vorbereitung und Umsetzung von Vorhaben zu nutzen. Für nachhaltige Effekte finden diese Austauschformate in regelmäßigem Turnus statt, werden auf die Teilnehmenden zugeschnitten und inhaltlich ergebnisorientiert vorbereitet. Herausforderungen oder Aufgaben und Lösungen werden lösungsorientiert thematisiert und ermöglichen ein gut abgestimmtes Vorgehen in operativen Einzelfällen oder strategischen Fragestellungen.

→ **HANAU AUFLADEN**
auf Seite 29

City- und Zentrenmanagements sind eine wichtige Arbeits- und Kommunikationsschnittstelle zwischen strategischer Steuerung und Entscheidung, Kommunikation und Partizipation der vielfältigen Akteure und operativem Handeln der Projektvorbereitung und -umsetzung. In Ladengeschäften und Büros vor Ort oder mobil arbeitend werden sie zum Gesicht und Anlaufpunkt für Innenstadtentwicklungsprozesse. Sie können über externe Dritte organisiert und realisiert werden oder sind direkt über die Stadtverwaltung, bspw. als **Koordinierungsstelle Zentrenentwicklung**, verortet.

→ **KOOPERATIVE ZENTRENENTWICKLUNG HOYERSWERDA**
auf Seite 37

Von grundlegender Bedeutung für die zielgerichtete Steuerung und Umsetzung von Innenstadtentwicklungsprozessen ist dabei auch die **Öffnung kommunaler Arbeitsstrukturen** hin zu einer projektbezogenen und interdisziplinären Zusammenarbeit relevanter Fachbereiche und kommunaler Eigenbetriebe. Die verwaltungsinternen oder verwaltungsnahen Strukturen übernehmen darüber hinaus auch eine wichtige Schnittstellen- und Mittlerfunktion in die politischen Gremien, wo Strategie und Vorhaben legitimiert werden.

Check Box: Akteure verstehen, Mitwirkungsstrukturen aufbauen

- Kooperation dauerhaft implementieren
- Akteurslandschaft ganzheitlich erfassen und analysieren
- Akteure zusammenbringen und gemeinsames Handeln strategisch planen
- Räume schaffen für Austausch und Ideenentwicklung
- Sichtbare Beratungsangebote, Gesprächskanäle und Mitgestaltungsmöglichkeiten bieten
- Einbindung und Legitimation der kommunalen Politik sichern
- Verbindliche Kooperationen und klare Strukturen schaffen

ZwischenFest 2024, Aachen

Kooperationen strategisch aufbauen und nutzen

Kooperationen sind kein Selbstzweck. Lösungen und Ergebnisse in der Zentrenentwicklung entstehen durch eine klare Fokussierung aller Beteiligten auf strategische Handlungsbedarfe und Zielsetzungen. Kooperationen setzen damit idealerweise nicht in der Umsetzung, sondern bereits in der Analyse und Strategieentwicklung an. So können die Ideen und Intentionen der interessierten und relevanten Akteure frühzeitig erkannt, berücksichtigt und strategisch geordnet werden. Langfristig erhöht dies Teilhabe und Selbstwirksamkeit der Akteure sowie Akzeptanz, Qualität und Umsetzungschancen von Vorhaben. So kann frühzeitig eine Grundenergie entstehen, die die multiplen Akteure erreicht und motiviert, eine aktive Position in der kooperativen Innenstadtentwicklung einzunehmen.

Strategien, Zielsetzungen und Vorhaben gemeinschaftlich entwickeln

Ein zentraler Aspekt der Entwicklung und Implementierung von kooperativen Innenstadtprozessen und -vorhaben ist die präzise Erfassung der vorhandenen Handlungsbedarfe sowie der Bedürfnisse der Akteure vor Ort. Dialogformate und Organisationsstrukturen werden idealerweise parallel zu den vorbereitenden Denk- und Planungsprozessen etabliert und erprobt, schaffen die Basis für langfristiges Vertrauen in Vorhaben und Prozesse sowie Transparenz und Augenhöhe in der Kommunikation.

Rahmenkonzepte, Leitbilder und weitere **informelle Instrumente** wie integrierte Innenstadtkonzepte erleichtern die Vorbereitung und Durchführung von Maßnahmen, dienen als strategische Grundlage und unterstützen die Akquise von Fördermitteln (Renner 2022), während **Masterpläne** zusätzliche und konkretere Orientierung bieten können.

→ **INNENSTADTSTRATEGIE BRAUNSCHWEIG** auf Seite 23

→ **KOOPERATIVE ZENTRENENTWICKLUNG HOYERSWERDA** auf Seite 37

Das frühzeitige Mitdenken der Verstetigung der Maßnahmen ist entscheidend, um deren Nachhaltigkeit sicherzustellen und kontinuierliche Fortschritte zu gewährleisten. Darüber hinaus ist die Bedeutung **narrativer Ansätze** in der Stadt- und insbesondere in der Innenstadtentwicklung nicht zu unterschätzen (Willinger 2022: 43). Narrative tragen dazu bei, Identität und Geschichte der Innenstadträume erlebbar zu machen, was das Gemeinschaftsgefühl stärkt und die Bindung der Bürgerinnen und Bürger sowie weiterer lokaler Akteure an ihre Stadt fördert.

Multimediale Kommunikation über Plattformen und Websites, Podcasts und Stadtmagazine dient dazu, Informationen zugänglich zu machen und die Öffentlichkeit über laufende Entwicklungen und Beteiligungsmöglichkeiten zu informieren. Die Nutzung kooperativer Öffentlichkeitsarbeit und digitaler Beteiligungsplattformen wie **Dialogforen und konsequente Online-Partizipation** schaffen Akzeptanz und Mitwirkungsbereitschaft und helfen, Initiative und Themen breit in der Stadtgesellschaft zu verankern.

→ **INNENSTADTSTRATEGIE BRAUNSCHWEIG** auf Seite 23

Information und Angebote zur Beteiligung müssen auch im **physischen Stadtraum** auffindbar sein und stattfinden.

Bürgerwettbewerbe, Werkstattgespräche, Planning for Real, Perspektivenwerkstätten, Community Planning oder Zukunftskonferenzen sind beispielsweise geeignete Instrumente, um Aufmerksamkeit zu generieren, Ansätze und Projekte vorzudenken, kreative Impulse zu sammeln und damit die relevanten Akteure vor Ort aktiv einzubeziehen. Besondere Relevanz entfalten diese Instrumente bei der Beteiligung zumeist stiller Gruppen wie **bspw. von Jugendlichen, migrantischen Milieus oder älteren Menschen**. Darüber hinaus können zielgruppenspezifische Beiräte etabliert werden, um die besonderen Sichtweisen und Bedarfe dieser Zielgruppen zu erfassen.

→ **ZWISCHENZEIT STEINWEG COBURG** auf Seite 20

Sind die Handlungsbedarfe erfasst, Zielsetzungen entwickelt, die damit verbundenen Vorhaben priorisiert und erste Schritte justiert, so ist die konkrete Basis für kooperatives Handeln im Netzwerk geschaffen.

Formelle und informelle Instrumente kooperativ anwenden

Ein zentrales Ziel vieler Innenstadtprozesse ist die **Reduzierung von Leerständen** in den Erdgeschosszonen der Innenstädte. Dieses Ziel wird durch verschiedene Maßnahmen wie die Förderung **multifunktionaler Nutzung von Räumen** und die Schaffung durchmischter Strukturen verfolgt. Die Innenstadt soll nicht nur als Einkaufszone, sondern auch als Erlebnis-, Lebens-, Kommunikations- und Begegnungsraum fungieren. Zusätzlich wird die Aufwertung öffentlicher Räume sowie die Förderung alternativer Wohnformen angestrebt, um die **Attraktivität der Innenstädte zu steigern und deren Vielfalt zu erhalten**.

→ **INNENSTADTSTRATEGIE BRAUNSCHWEIG** auf Seite 23

→ **ZWISCHENZEIT STEINWEG COBURG** auf Seite 20

Leerstandskataster und **Leerstandsmanagement** sind effektive Informations- und Handlungsgrundlagen, um gezielte Maßnahmen wie die Vermittlung von Zwischennutzungen ungenutzter Immobilien vorzuschlagen. Das Leerstandmanagement LeAn®, welches speziell für das Leerstands- und Ansiedlungsmanagement entwickelt wurde, stellt einen sinnvollen Ansatz dar.

Sichtbare Projekte und Vorhaben sind entscheidend für wahrnehmbare Erfolge und Wirkungen von Kooperationen in den Innenstädten, Stadt-

und Ortsteilzentren. Dabei gibt es zahlreiche Möglichkeiten diese zu erreichen, zum Beispiel durch die Installation eines Kurators, der die Projekte auswählt, durch Angebote wie die Ansprech. Bar oder durch dauerhafte offene Türen-Veranstaltungen.

→ **MARKT DER VIELFALT, WITTENBERGE**
auf Seite 26

→ **STADT MACHEN AM BÜCHEL, AACHEN**
auf Seite 34

→ **STADTMENSCH, ALTENBURG**
auf Seite 48

Gezielte städtebauliche Aufwertungen von Schwerpunkträumen können Anreize setzen, die Attraktivität der Innenstadt im Gesamten zu erhöhen und Akteure vor Ort zu mobilisieren.

Konzeptvergaben oder Bewerbungsverfahren, die nicht nur bei baulichen Eingriffen, sondern auch bei der Vermittlung von Leerständen und Einzelhandelsflächen angewendet werden, helfen, engagierte Akteure zu finden, nachhaltige Nutzungen zu fördern und eine zielgerichtete Gesamtausrichtung zu gewährleisten.

→ **VITAL'QUARTIER PARIS**
auf Seite 32

Im Rahmen einer Phase 0, Scoping oder Voruntersuchungen können die tatsächlichen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen beziehungsweise Möglichkeitsräume vor Ort ermittelt werden, um als eine fundierte Argumentationsgrundlage für die Kommunikation mit Entscheidungsträgern zu dienen.

Die Nutzung von Vorkaufsrechtssatzungen durch Kommunen ermöglicht es, im Sinne einer Revitalisierung der Innenstadt bei Verkaufsfällen von Schlüsselimmobilien gezielt einzugreifen, dauerhafte städtebauliche Missstände zu vermeiden und eine zielgerichtete Immobiliennutzung zu sichern.

→ **HANAU AUFLADEN**
auf Seite 29

Außerdem kann über das Instrument der **Vorkaufsrechtssatzungen** Raum für weniger ressourcenstarke Akteure in den Innenstädten geschaffen und somit die Gemeinwohlorientierung gesichert werden. Erbbaurechtsverträge können diese ausgleichenden Effekte verstärken und eine langfristige Planungssicherheit und Nutzung von Grundstücken generieren.

→ **VORORT, DESSAU-ROSSLAU**
auf Seite 44

Die **Gründung städtischer Entwicklungsgesellschaften** bietet eine strukturelle Grundlage, um Projekte strategisch und nachhaltig umzusetzen und interkommunale Kompetenzen zu bündeln.

→ **STADT MACHEN AM BÜCHEL, AACHEN**
auf Seite 34

Weitere Steuerungsmöglichkeiten der Kommune umfassen die Ausweisung innerstädtischer Sanierungsgebiete und den Einsatz städtebaulicher Verträge. Der **Erwerb von Schlüsselimmobilien** durch die Kommune ermöglicht eine gezielte Steuerung und Nutzung dieser Immobilien, um die städtebauliche Entwicklung voranzutreiben (Klemme 2022: 12).

Check Box: Kooperationen strategisch aufbauen und nutzen

- Handlungsbedarfe ermitteln, Zielstellungen definieren und Vorhaben priorisieren
- Projekte gezielt und mitwirkungsbasiert organisieren
- Multimediale Kommunikationswege bei der Entwicklung von Beteiligungsformaten einbeziehen
- Effektives Leerstandsmanagement betreiben und Konzeptvergaben nutzen
- Formelles Instrumentarium, wie Vorkaufsrechte und Erbbaurechtsverträge, gezielt zur Förderung von Kooperationsvorhaben einsetzen
- Expertise und Durchsetzungskraft kommunaler Gesellschaften, bspw. Wohnungsbau- und Entwicklungsgesellschaften, nutzen
- Konkrete Projekte mit sichtbaren Veränderungen initiieren

Verstetigung und langfristige Finanzierung

Innenstadtentwicklung ist eine langfristige Aufgabe. Der Aufbau funktionierender Netzwerke ist zeitaufwendig und setzt Vertrauen voraus. Daher ist es entscheidend, frühzeitig auf die Verstetigung von Kooperationen zu achten. Nur so kann eine nachhaltige und kontinuierliche Realisierung von Projekten gewährleistet und die Grundlage für eine langfristige Finanzierung geschaffen werden. Durch dauerhafte Managementstrukturen und langfristig angelegte Partnerschaften können Vertrauen aufgebaut und Ressourcen effizient genutzt werden. Auf Dauer angelegte Netzwerke und Strukturen erhöhen Akzeptanz und Verbindlichkeit bei allen Beteiligten, können Optimierungen und Innovationen besser in laufende Prozesse integrieren und darüber hinaus auch in Krisensituationen flexibel reagieren. Stabilität und Effektivität von Kooperationen stärken Vertrauen und sind damit auch wichtige Aspekte für die Willensbildung zu kooperativen Finanzierungsmodellen. Durch die in kooperativen Planungsprozessen von allen Beteiligten einzubringenden Ressourcen und dem damit verbundenen Risiko ist langfristig gewachsenes Vertrauen ein zentraler Faktor für die Bereitschaft sich einzubringen. Dieses kann bei fehlender langfristiger Perspektive verloren gehen und lässt sich, wenn überhaupt, nur über lange Zeiträume wieder herstellen. Dementsprechend ist die Verstetigung von bestehenden Projekten und Netzwerken elementar.

Strukturen und Ansprechpersonen dauerhaft sichern

Die Einrichtung einer Stadtentwicklungsgesellschaft oder die **Anstellung von Projektmanagern** sichert die kontinuierliche Betreuung und Koordination der Projekte vor Ort und kann in kommunikativer und partizipativer Hinsicht einen Anker der Beständigkeit und Zugänglichkeit schaffen.

→ **HANAU AUFLADEN**
auf Seite 29

Ein zentraler Stab, eine Einzelperson oder ein externes Büro können als zentrale Anlaufpunkte dienen, um Vernetzung, Beteiligung und Information zu fördern. Ein **Kern-Team** mit Schlüsselakteuren ist zur Verstetigung von Prozessen essenziell. Auch Akteure mit hoher Identifikation zum Ort sind häufig an dauerhaften Kooperationen interessiert und sollten bereits als fester und zentraler Bestandteil eines dauerhaften Partnernetzwerkes angesehen werden.

→ **STADTMENSCH, ALTENBURG**
auf Seite 48

Interdisziplinäre Arbeitsstrukturen und **öffentlich-private Partnerschaften** koordinieren Maßnahmen effizient und effektiv durch erfolgreiche Bündelung von Expertise und Stärkung vorhandener Ressourcen.

Arbeits- und Netzwerktreffen – öffentlich, fachöffentlich, verwaltungsintern und fachbereichsübergreifend – müssen in regelmäßigen Abständen angeboten werden. Dies ist notwendig, um aktiv die Netzwerkkontakte und Kooperationsthemen zusammen- und aufrechtzuerhalten.

Für die öffentliche Wahrnehmung in der Stadtgesellschaft schaffen **kreative Kampagnen und transparente Kommunikation** – wie bspw. Stadtgespräche, Rundgänge und digitale Beteiligungs- und Informationsplattformen – zusätzlich Vertrauen und Verbindlichkeit. Sie bilden damit nicht nur Veränderungen und erfolgreiche Vorhaben ab, sondern sind gleichzeitig auch Präsentationsfläche für Kooperationsbeteiligte.

→ **STADT MACHEN AM BÜCHEL, AACHEN**
auf Seite 34

→ **HANAU AUFLADEN**
auf Seite 29

Auch **Vor-Ort-Büros, Anlaufstellen oder Dritte Orte** sind als öffentlich zugängliche Orte, Schlüsselelemente der kooperativen, transparenten und kreativen Innenstadtentwicklung. Als konsumfreie Bibliotheken, Kulturkioske, Stadtlabore oder Community Center können sie als Inkubatoren für Start-ups fungieren, Raum für neue Formen der Wertschöpfung bieten und dauerhafte soziale Interaktion stärken.

→ **MARKT DER VIELFALT, WITTENBERGE**
auf Seite 26

→ **ZWISCHENZEIT STEINWEG COBURG**
auf Seite 20

Förderung und Finanzierung

Die Finanzierung kooperativer Prozesse und Projekte in der Innenstadtentwicklung sollte durch verschiedene Quellen und Programme frühzeitig gesichert werden. **Anstoßfinanzierungen** können aus Eigenmitteln der Kommune, aus Förderprogrammen, aber auch zivilgesellschaftlichen Initiativen wie Stiftungen oder als Mischfinanzierung auch über Mittelbereitstellung aus Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft kommen.

→ **STADTMENSCH, ALTENBURG**
auf Seite 48

Zudem können Finanzmittel aus Städtebauförderung oder spezifischen Investitions- und Landesprogrammen als Anschubfinanzierung dienen, um kreative, innovative Impulse zu fördern, Projekte zu initiieren und auf deren Grundlage dauerhafte Netzwerke zu etablieren.

Ein lokaler **Verfügungs- und Zentrenfonds** bündelt Mittel von Bund, Land und Kommune und finanziert damit sowohl investive als auch nicht investive Maßnahmen.

→ **KOOPERATIVE ZENTRENENTWICKLUNG HOYERSWERDA**
auf Seite 37

Kommunale, Eigenmittel basierte Förderprogramme wie gezielte projektbezogene Starterhilfen oder spezielle Aktionsbudgets können hilfreich sein, um Ideen zu fördern und Prozesse anzuschieben.

→ **HANAU AUFLADEN**
auf Seite 29

→ **STADT MACHEN AM BÜCHEL, AACHEN**
auf Seite 34

Eine praxisnahe und direkte Förderkultur von kooperativen Projekten unterstützt Initiative, Engagement und Ideen insbesondere bei den ersten Schritten, da in diesem Stadium häufig weder Erfahrungen noch Ressourcen für die Erstellung von Förderanträgen vorhanden sind. Eine langfristige Perspektive der Finanzierung muss frühzeitig eruiert und sichergestellt werden, da Fördermittel nicht den langfristigen Erhalt der Maßnahme absichern. Dabei kann auch die Möglichkeit privater Kofinanzierungen in Betracht gezogen werden.

Check Box: Verstetigung und langfristige Finanzierung

- ☑ Managementstrukturen dauerhaft einrichten
- ☑ Personal- und Anlaufstellen sichern
- ☑ Interdisziplinäre Gremien, Plattformen und Netzwerke stärken
- ☑ Regelmäßige Kommunikation und Netzwerktreffen
- ☑ Langfristige Finanzierung auch durch private Kofinanzierung frühzeitig forcieren
- ☑ Praxisnahe und direkte Förderkultur
- ☑ Frühzeitig langfristige Finanzierungsmöglichkeiten eruieren und sicherstellen

Fazit

Kooperation in der Innenstadtentwicklung ermöglicht es, Aufgaben und Verantwortung zu teilen, Expertise zu multiplizieren und Finanzmittel zu bündeln, um die komplexen Herausforderungen der Innenstadtentwicklung mit kombinierten und gut koordinierten Kräften anzugehen. Dabei sollten nicht nur die aktuellen Krisen der Innenstädte als Anlass zur zeitlich begrenzten Kooperation dienen, sondern ein grundlegendes Verständnis der Mehrwerte langfristiger Zusammenarbeit entstehen.

Durch die Kooperation vielfältiger Akteure wie kommunaler Unternehmen und Fachabteilungen der Verwaltung, der kommunalen Politik, Immobilieneigentümerinnen und Immobilieneigentümern, Einzelhandel, Gewerbe, Tourismus und Gastronomie, City- und Zentrenmanagement sowie -marketing, Kultur, Bildungseinrichtungen und zivilgesellschaftlicher Initiativen entstehen starke positive Wirkungszusammenhänge. Vertrauen und Transparenz sind dabei essenziell, denn sie schaffen ein Umfeld, in dem sich alle Beteiligten gehört und respektiert fühlen. Verbindliche Strukturen und klare Verantwortlichkeiten sichern zusätzlich sichtbare Erfolge, indem sie Steuerung, Abstimmung und Verbindlichkeit gewährleisten. Mut und Bereitschaft, neue Wege zu gehen und Verantwortung zu übernehmen, sind notwendig, um innovative Lösungen zu entwickeln. Gleichzeitig müssen Offenheit für neue Ideen und eine gewisse Geschlossenheit in der Umsetzung ausgewogen abgestimmt werden. Strategisches Management und die langfristige Pflege von Netzwerken sind die zentralen Erfolgsfaktoren für nachhaltige und kooperative Innenstadtentwicklungsprozesse.

Der Aufbau vertrauensvoller Kooperationen braucht dabei Zeit, was die Bedeutung und den Wert bestehender Netzwerke unterstreicht. Nur durch kooperative Ansätze können die Innenstädte in ihrer Vielfalt und Lebendigkeit erhalten und für kommende Generationen weiterentwickelt werden.

Weiterführende Literatur

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2021: *Koop. Stadt – Bundespreis kooperative Stadt. Instrumente und Praxisbeispiele.* Bonn.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2022: *Die Stadt von übermorgen – Zukunftsdiskurse und Arbeitsmaterialien.* Bonn.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2023: *Innenstadt, Onlinehandel und Pandemie. ExWoSt-Informationen 54/1.* Bonn.

BMWSB – Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen, 2023: *Post-Corona-Innenstadt: aktiviert | kuratiert | transformiert? – Sechs Thesen zur Innenstadtentwicklung. Post-Corona-Stadt: Ideen und Konzepte für die resiliente Stadtentwicklung.*

BMWSB – Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen, 2024: *Kooperative und lernende Planung – Sechs Thesen zur Planung und Umsetzung Resilienz-orientierter Projekte in der Stadtentwicklung. Arbeitspapier aus dem Projektaufruf Post-Corona-Stadt.*

Bleibl, T., 2021: *Urbane Gebiete nach §6a BauNVO und ihre Auswirkungen auf Betriebsstandorte und Neuansiedlungen im Handwerk.* Ludwig-Fröhler-Institut Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut. München.

Da Costa, P.; Lohmeyer, S.; Petrin, J.; Sibum, D.; Weber, M. (Hrsg.), 2021: *Urban Creativity Now! Das Playbook für die Post-Corona-Stadt.* Berlin.

Diringer, J.; Pätzold, R.; Trapp, J. H.; Wagner-Endres, S., 2022: *Frischer Wind in die Innenstädte. Handlungsspielräume zur Transformation nutzen.* Berlin: Difu-Sonderveröffentlichung.

Feld, L. P.; Carstensen, S.; Gerling, M.; Wandzik, C.; Simons, H., 2024: *Frühjahrsgutachten Immobilienwirtschaft 2024 des Rates der Immobilienweisen.* ZIA – Die Immobilienwirtschaft. Berlin.

HDE – Handelsverband Deutschland, 2023: *Standortmonitor – Wie kaufen junge Menschen ein?* Berlin.

Kühl, C., 2021: *Warum Gemeinwohl- und Gewerbeinteressen zwei Seiten einer Medaille sein können.* Zugriff: https://www.blog-bpoe.com/2021/03/16/kuehl/ [abgerufen am 08.02.2024].

Selle, K., 2022: *Transformation der Innenstädte: Wer? Mit wem? Und: wie? – Innenstadtentwicklung als Governance-Prozess.* In: BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2022: *Innenstädte transformieren! Informationen für Raumentwicklung*. 02/2022. Bonn.

Wékel, J.; Ohnsorge, D.; Institut für Städtebau und Wohnungswesen (Hrsg.); Deutscher Städtetag; Deutscher Städte- und Gemeindebund, 2023: *Beispielhafte Entwicklungsprojekte für innerstädtische Bereiche – Neue Materialien zur Planungskultur.* München.

Literaturverzeichnis

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2021: *Stadt gemeinsam gestalten – Neue Modelle der Koproduktion im Quartier.* Bonn.

BCSD – Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V., 2020: *Innenstadt der Zukunft – urbanes Leben gemeinsam gestalten.* Berlin.

BCSD – Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V., 2022: *Stadtmarketing im Profil – Aufgabe, Bedeutung und Entwicklung.* Berlin.

BCSD – Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V., 2023: *Stadtmarketingorganisationen als Partner im Transformationsprozess der Städte.* Berlin.

BMI – Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (Hg.), 2021: *Innenstadtstrategie des Beirats Innenstadt beim BMI.* Unter Mitarbeit von Plan und Praxis GbR.

BMI (Hrsg.), 2020: *Neue Leipzig-Charta. Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl.* Zugriff: www.bmwsb.bund.de/Webs/BMWSB/DE/themen/stadt-wohnen/stadtentwicklung/neue-leipzig-charta/neue-leipzig-charta-node.html [abgerufen am 08.02.2024].

BMUB – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Hrsg.), 2007: *Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt.* Stand: 25.05.2007.

BMWSB – Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen, 2024: *Kooperative und lernende Planung – Sechs Thesen zur Planung und Umsetzung Resilienz-orientierter Projekte in der Stadtentwicklung. Arbeitspapier aus dem Projektaufruf Post-Corona-Stadt.*

CIMA – Beratung + Management GmbH (Hrsg.), 2022: *Deutschlandstudie Innenstadt 2022.* München.

Fahle, B.; Bark, H.; Burg, S. (Hg.), 2008: *Fokus Innenstadt. Innenstadtentwicklung in baden-württembergischen Mittelstädten.* Wüstenrot Stiftung. Ludwigsburg: Wüstenrot-Stiftung.

Hatzfeld, U.; Weis, P., 2021: *Die „neuen Innenstädte": Zwischen Multifunktionalität und Gemeingut (WISO direkt, 14).*

Hedde, B.; Preißner, M.; Sondermann, N.; Schreiber, M., 2023: *Vitale Innenstädte 2022 – Weiterempfehlung steigern und Zukunft gestalten.*
Tags: Einzelhandel, Handel, Innenstadt, Innenstädte, Stadtkonzepte, Studien, Vorträge, Workshops.

Klemme, M., 2022: *Transformation der Innenstädte: Zwischen Krise und Innovation.*
In: BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2022: *Innenstädte transformieren! Informationen für Raumentwicklung*. 02/2022. Bonn.

Renner, M., 2022: *Lokalspezifische Nutzungsmischung in Zentren.*
In: BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2022: *Innenstädte transformieren! Informationen für Raumentwicklung*. 02/2022. Bonn.

Spinnen, B., 2020: *Niedrigschwellige und unaufgeregte Angebote.*
In: buchreport.magazin. März 2023.

Vrhovac, Z.; Ruess, P.; Schaufler, C., 2023: *#ELASTICITY – Experimentelle Innenstädte und öffentliche Räume der Zukunft – Empirische Szenariostudie der Innovationspartnerschaft Innenstadt 2030+. Future Public Space.* Fraunhofer IAO. Stuttgart.

Willinger, S., 2022: *Koproduktion im Zentrum – Warum Innenstadtentwicklung neue Akteurinnen und Akteure und offene Prozesse braucht.*
In: BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2022: *Innenstädte transformieren! Informationen für Raumentwicklung*. 02/2022. Bonn.

Impressum

Herausgeber
Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen, www.bmwsb.bund.de

Stand
September 2024

Druck
Arnold group, 14979 Großbeeren

Redaktion
Marlene Kleinschmidt, Annika Schmidt, David Seitz, Caroline Uhlig – complan Kommunalberatung GmbH, 14469 Potsdam

Dr. Marion Klemme, Dr. Moritz Maikämper – BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Referat RS 2, „Stadtentwicklung“

Gestaltung
Cover / Dörte Nielandt, 10115 Berlin
Inhalt / complan Kommunalberatung GmbH, 14469 Potsdam

Bildnachweis
Susann Seifert – Erlebe was geht gGmbH / S. 6 oben; S. 8; S. 46–47, S. 57
Inga Rose/UMP – Offenbach offensiv e.V. / S. 6 li.
Christian Soult – Stadtsalon Safari e.V. / S. 6 re.; S. 26 li.; S. 28
Martin Ferch – Stadt Wittenberge / S. 26 re.; S. 27
Steve Nitzsche – Erlebe was geht gGmbH / S. 14
Martin Albermann – Erlebe was geht gGmbH / S. 18
rainerbrabec.de – Wohnbau Stadt Coburg GmbH / S. 21
Braunschweig Zukunft GmbH / S. 23
capattistaubach Berlin / S. 24 li.
nsp landschaftsarchitekten stadtplaner PartGmbB / S. 24 re.
David Seeger – Hanau Marketing GmbH / S. 29; S. 31 re.
Daniel Freimuth – Hanau Marketing GmbH / S. 31 li.
Matthieu Gauchet – Paris / S. 32
Antje Eickhoff – SEGA / S. 35
Andreas Steindl – SEGA / S. 36 unten; S. 55
G. Menzel – Stadt Hoyerswerda / S. 37
Johanna Springer / S. 41
VorOrt e.V. – Dessau-Roßlau / S. 43–44

Diese Publikation wird von der Bundesregierung im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien, noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Die vorliegende Publikation ist unter der Mitwirkung der Mitglieder des Beirats Innenstadt beim Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen entstanden. Die Mitglieder des Beirats sind:

bmwsb.bund.de