

ERKENNTNISSE DER VERNETZUNGSINITIATIVE  
„GEMEINSAM FÜR DAS QUARTIER“

STADTVERWALTUNG – KULTUR –  
ZIVILGESELLSCHAFT – KREATIVWIRTSCHAFT

**GEMEINSAM DIE  
TRANSFORMATION  
UNSERER INNEN-  
STÄDTE BEFÖRDERN**



# **STADTVERWALTUNG – KULTUR – ZIVILGESELLSCHAFT – KREATIVWIRTSCHAFT: GEMEINSAM DIE TRANSFORMATION UNSERER INNENSTÄDTE BEFÖRDERN**

Erkenntnisse der Vernetzungsinitiative  
„Gemeinsam für das Quartier“

# INHALT

|    |                                                                                                                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 03 | VORWORT                                                                                                                                                        |
| 04 | EXECUTIVE SUMMARY                                                                                                                                              |
| 06 | UNSERE MISSION: DIE VERNETZUNGSINITIATIVE<br>„GEMEINSAM FÜR DAS QUARTIER“                                                                                      |
| 10 | KAPITEL 1   UNSER FOKUS: NEUE AKTEURS-<br>KOOPERATIONEN FÜR DIE INNENSTÄDTE                                                                                    |
| 12 | KAPITEL 2   UNSER VORGEHEN: STADTLABOR<br>UND AUSTAUSCH IM NETZWERK                                                                                            |
| 14 | KAPITEL 3   UNSERE BEISPIELE: AKTEURE UND<br>KOOPERATIONSMODELLE IN DER INNENSTADT                                                                             |
| 15 | 3.1 Stadtentwicklungsgetriebene Kooperationen                                                                                                                  |
| 24 | 3.2 Kulturelle und kreativwirtschaftliche Kooperationen                                                                                                        |
| 30 | 3.3 Zivilgesellschaftlich getriebene Kooperationen                                                                                                             |
| 33 | 3.4 Vergleich der Ansätze                                                                                                                                      |
| 36 | KAPITEL 4   UNSERE EMPFEHLUNGEN: ZEHN ERFOLGS-<br>FAKTOREN FÜR DIE LANGFRISTIGE AKTIVIERUNG<br>NEUER AKTEURSGRUPPEN FÜR DIE TRANSFORMATION<br>VON INNENSTÄDTEN |
| 40 | KAPITEL 5   UNSERE PERSPEKTIVEN: REFLEXIONEN<br>VON NETZWERKPARTNER:INNEN                                                                                      |
| 43 | KAPITEL 6   AUSBLICK                                                                                                                                           |
| 44 | IMPRESSUM                                                                                                                                                      |

PROJEKT „UND OFFENBACH“ © REINER SCHMIDT



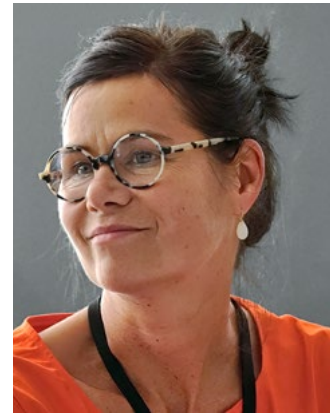
Der Wandel unserer Innenstädte, die Verödung von Ortskernen, das Kaufhaussterben, das sind große Herausforderungen, vor denen sowohl kleine Gemeinden, Klein-, Mittel-, aber auch Großstädte seit einigen Jahren stehen. So führen die wirtschaftlichen Funktionsverluste in den Kernstädten infolge des sich verändernden Konsumentenverhaltens durch den Online-Handel und den Insolvenzen großer Warenhausbetreiber immer häufiger zur Schließung von Kauf- und Warenhäusern. Allein die Zahl der Warenhäuser in Deutschland hat sich auf weniger als ein Viertel des Bestands von 1994 reduziert. Die Dauer des Leerstands vor einer Umnutzung der Gebäude beträgt durchschnittlich fünf Jahre. Allen Akteuren ist bewusst: das können wir uns nicht leisten!

Über das Städtebauförderprogramm „Lebendige Zentren“ und das Bundesprogramm „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ investiert der Bund in die Weiterentwicklung von Stadt- und Ortsteilzentren und deren Anpassung an zukunftsfähige Nutzungen, insbesondere im Gebäudebestand. Die Arbeit wird von dem bei der Bundesministerin für Bauen, Wohnen und Stadtentwicklung angesiedelten Innenstadtbeirat begleitet, bestehend aus Verbänden aus den Bereichen Wirtschaft, Bauwesen, Planung sowie den kommunalen Spitzenverbänden. Zudem ist die Entwicklung von Innenstädten und der Umgang mit Kauf- und Warenhäusern Gegenstand der Forschung im Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung.

Die Vernetzungsinitiative „Gemeinsam für das Quartier“ hat im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Nationale Stadtentwicklungspolitik nun einen dezidierten Beitrag zur Frage der Akteurskonstellationen im Handlungsfeld Innenstadt- und Ortskernbelebung vorgelegt. Mit dieser Broschüre werden Praxisbeispiele und Erfolgsfaktoren vorgestellt, die beleuchten, wie Stadtverwaltung, Kreativwirtschaft, Kulturschaffende und Zivilgesellschaft zusammenwirken, um tragfähige neue Konzepte für gemeinwohlorientierte Nutzungen der Innenstädte zu entwickeln und zu verstetigen. Dabei geht es darum, wie man neue Akteure aktivieren, aber auch langfristig einbinden kann, wie verschiedene Kooperationen untereinander vernetzt werden können, welche Steuerungsstrukturen, Kooperationsmodelle und handlungsorientierte Strategien sich dafür anbieten.

Ko-Kreation und Koproduktion gehören zu den Prinzipien guter Stadtentwicklungspolitik nach dem Leitbild der Neuen Leipzig-Charta, die dieses Jahr ihr fünfjähriges Jubiläum feiert. Herzlichen Dank an die Vernetzungsinitiative „Gemeinsam für das Quartier“, die mit ihrer Kompetenz und ihrem Engagement, traditionelle und neue Akteure von Stadtmachenden zusammenzubringen, zeigt, wie sich dieses Leitbild umsetzen lässt.

Liebe Leserinnen und Leser, ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen dieser Broschüre!



ANNE KEßLER  
© MARCO MEIDINGER, BMWSB

# VORWORT

*von Anne Keßler*

BUNDESMINISTERIUM FÜR WOHNEN,  
STADTENTWICKLUNG UND BAUWESEN



INNENSTADT LEIPZIG © HEIKE MAGES

Zivilgesellschaftliche Akteure und Initiativen sowie Akteure aus der Kultur und der Kreativwirtschaft haben das Potenzial, Prozesse der Innenstadttransformation positiv voranzubringen und neue Impulse zu geben. Mit ihren Aktivitäten tragen sie sowohl zu einer Belebung der Zentren und Entstehung neuer Nutzungsbausteine bei als auch zu einer besseren Verankerung des Transformationsprozesses der Innenstadt in der Stadtgesellschaft. Die vorliegende Broschüre möchte für diese Potenziale sensibilisieren und zeigen, welche Effekte sich aus dem Engagement dieser Zielgruppen für eine Innenstadttransformation entfalten können, sowie aufzeigen, welche Aktivierungsformate und Kooperations- und Steuerungsmodelle sich bewährt haben. Die Veröffentlichung basiert auf Erkenntnissen der Vernetzungsinitiative „Gemeinsam für das Quartier“, die vom Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen und vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik von 2020 bis 2025 gefördert wird.

## **UNTERSCHIEDLICHE ANSÄTZE FÜR DIE AKTIVIERUNG NEUER AKTEURSGRUPPEN UND AUFBAU VON AKTEURSKOOPERATIONEN IN DER INNENSTADT-TRANSFORMATION**

Im Rahmen eines sogenannten „Stadtlabors“ hat „Gemeinsam für das Quartier“ in den Jahren 2023/2024 die Stadt Offenbach in verschiedenen Veranstaltungsformaten bei der Umsetzung ihrer Innenstadtstrategie „Zukunftskonzept Innenstadt“ begleitet und dabei die Expertise der Partner:innen der Vernetzungsinitiative eingebracht. Zusätzlich konnten bei einem Online-Austausch zum Thema „Neue Akteure für die Innenstädte“ Anfang 2025 weitere Impulse aus ganz Deutschland diskutiert werden. Im Zentrum der Aktivitäten stand die Frage, wie kreative, kulturelle und zivilgesellschaftliche Akteure für die Innenstadttransformation aktiviert und deren Impulse langfristig für diese genutzt werden können. Die Broschüre präsentiert ausgewählte Beispiele im Detail und leitet daraus Handlungsempfehlungen ab.

### **VERNETZUNGSINITIATIVE „GEMEINSAM FÜR DAS QUARTIER“**

„Gemeinsam für das Quartier“ hat es sich zur Aufgabe gemacht, verschiedene Akteure in der Stadtentwicklung zusammenzubringen und einen bundesweiten Austausch zur gemeinwesenorientierten, aktivierenden und koproduktiven Quartiersentwicklung in Handlungsfeldern mit besonderem Innovationsbedarf zu etablieren. Der Deutsche Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V. sowie Prof. Reiner Schmidt vom Netzwerk STADT ALS CAMPUS organisieren die Vernetzungsinitiative. Neben der Auseinandersetzung mit Kooperationsmodellen zwischen Kommunen und zivilgesellschaftlichen, kulturellen und kreativen Akteuren in der Innenstadtentwicklung hat

# EXECUTIVE SUMMARY



sich die Initiative unter anderem mit „Dritten Orten“ und der gemeinwesenorientierten Transformation von Großimmobilien sowie mit Ansätzen der kulturellen Wohnquartiersentwicklung beschäftigt. Zu beiden Bereichen liegen eigene Ergebnisbroschüren vor.

## EMPFEHLUNGEN

Basierend auf den dargelegten Formaten und Analysen hat die Vernetzungsinitiative zehn Erfolgsfaktoren für die langfristige Aktivierung neuer Akteursgruppen für die Transformation von Innenstädten erarbeitet. Diese richten sich vornehmlich an Stadtverwaltungen und weitere kommunale Strukturen, die sich mit dem Aufbau von Akteurskooperationen in Innenstädten befassen, aber auch an Handelsvertretungen wie Handelskammern und Händlervereine. Die Erfolgsfaktoren geben Denkanstöße für den Aufbau und die Entwicklung von Strukturen und Formaten, die dazu beitragen, neue Stakeholder jenseits der „klassischen“ Innenstadtakteure – darunter Handel, Gastronomie und zentrenaffines Innenstadtgewerbe sowie die Immobilienwirtschaft und (private) Gebäudeeigentümer:innen – noch besser in Transformationsprozesse der Innenstädte zu integrieren.

Dazu zählt, dass die Potenziale der neuen Akteursgruppen in einem ersten Schritt anerkannt und wertgeschätzt werden sollten. Um neue Zielgruppen zu gewinnen und Akteurskooperationen zu stärken, empfiehlt es sich zudem, intermediäre Strukturen für alle Belange einer kulturell-kreativen, zivilgesellschaftlichen Innenstadtentwicklung zu schaffen, die die Interessen dieser Gruppen bündeln, ver-

treten und damit eine zentrale Schnittstellen-, Aktivierungs- und Koordinierungsfunktion einnehmen. Zur gezielten Aktivierung der neuen Akteursgruppen sowie zur Sicht- und Erlebbarmachung des innerstädtischen Wandels braucht es zudem Kooperationsprojekte und Aktionen, die zeigen, worum es geht. Neben der Bereitstellung von experimentellen Räumen, um beispielsweise neue hybride Nutzungen auszuprobieren, bietet sich hierfür auch die Einrichtung eines Verfügungsfonds an, um niedrigschwellig Aktivitäten der neuen Akteursgruppen in der Innenstadt zu fördern.

Zu beachten ist, dass es sowohl zur Bereitstellung einer intermediären Stelle als auch zur Durchführung von Aktivitäten, verlässliche und langfristig gesicherte personelle wie finanzielle Ressourcen braucht. Nicht zuletzt ist es wichtig, dass die neuen Stakeholder mit den klassischen Innenstadtakteuren im Sinne einer kooperativen und koproduktiven Innenstadtentwicklung zusammenarbeiten und diese Kooperationen über entsprechende Formate angestoßen und etabliert werden.

## PERSPEKTIVEN AUFZEIGEN

Um dem Motto der Vernetzungsinitiative treu zu bleiben und verschiedene Sichtweisen und Standpunkte aufzugreifen, enthält diese Broschüre nicht nur die Erkenntnisse aus der Laborarbeit mit der Stadt Offenbach. Vielmehr war es der Vernetzungsinitiative ein Anliegen, auch verschiedene Netzwerkpartner:innen zu Wort kommen zu lassen, ohne die „Gemeinsam für das Quartier“ seine Schlagkraft als Initiative gar nicht hätte entwickeln können. Sie reflektieren das Thema der Broschüre aus verschiedenen Blickwinkeln.

TREFFEN DER VERNETZUNGSINITIATIVE IN OFFENBACH © REINER SCHMIDT



## DIE VERNETZUNGS- INITIATIVE „GEMEINSAM FÜR DAS QUARTIER“

Die Vernetzungsinitiative war 2020 angetreten, „etablierte“ Akteure aus Immobilienwirtschaft und Stadtverwaltungen auf der einen sowie Akteure, Initiativen, Einrichtungen und Institutionen aus Bildung, Kultur, Soziokultur und Kreativwirtschaft sowie Zivilgesellschaft auf der anderen Seite für eine aktivierende und kooperative Stadtentwicklung zusammenzuführen – Gruppen also, die sich in ihrem jeweiligen Arbeitsfeld für eine gemeinwesenorientierte Stadt- und Quartiersentwicklung einsetzen, die aber noch zu wenig zusammenwirken. Häufig kennen sie sich kaum oder ziehen nicht an einem Strang. Dies möchte „Gemeinsam für das Quartier“ ändern: Ziele sind das Zusammenbringen der unterschiedlichen Akteure, die Bildung von Allianzen und die Förderung von Eigen-dynamiken vor Ort sowie der bundesweite Austausch. Die Organisation und Moderation von „Gemeinsam für das Quartier“ übernehmen der Deutsche Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V. und Prof. Reiner Schmidt vom Netzwerk STADT ALS CAMPUS. Gefördert wird die Vernetzungsinitiative durch das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) und das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik.



## LEITMOTIVE: AKTIVIEREND – GEMEINWESEN-ORIENTIERT – KOOPERATIV

„Gemeinsam für das Quartier“ basiert auf gemeinsamen Leitmotiven. Die Mitglieder der Vernetzungsinitiative wollen eine aktivierende, gemeinwesenorientierte und kooperative Stadtentwicklung befördern und kultivieren – in Handlungsfeldern mit besonderem Innovationsbedarf. Bezugsrahmen sind dabei die „Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt“ aus dem Jahr 2007 und ihre Fortschreibung, die „Neue Leipzig-Charta: Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl“ von 2020.

- **Aktivierend:** Die Initiative möchte Menschen, Initiativen und Institutionen sowie die junge Generation, Kultur- und Kreativschaffende und zivilgesellschaftliche Initiativen dazu ermutigen, aktiv an der Gestaltung ihres Lebensumfeldes mitzuwirken. Ziel ist die Kultivierung von Eigen- und Dynamik beim gemeinsamen Stadtmachen. Bottom-up und Top-down-Prozesse sollen dabei zusammengeführt werden. Intermediäre Akteure, Projektsteuernde, Quartiers- und Communitymanager:innen können solche Prozesse befördern.
- **Gemeinwesenorientiert:** „Gemeinsam für das Quartier“ zielt auf die Entwicklung eines lebendigen Gemeinwesens ab: in Städten und Gemeinden, Stadtteilen, Quartieren und Nachbarschaften, Netzwerken und Communities. Im Mittelpunkt stehen die Bedürfnisse, Interessen und

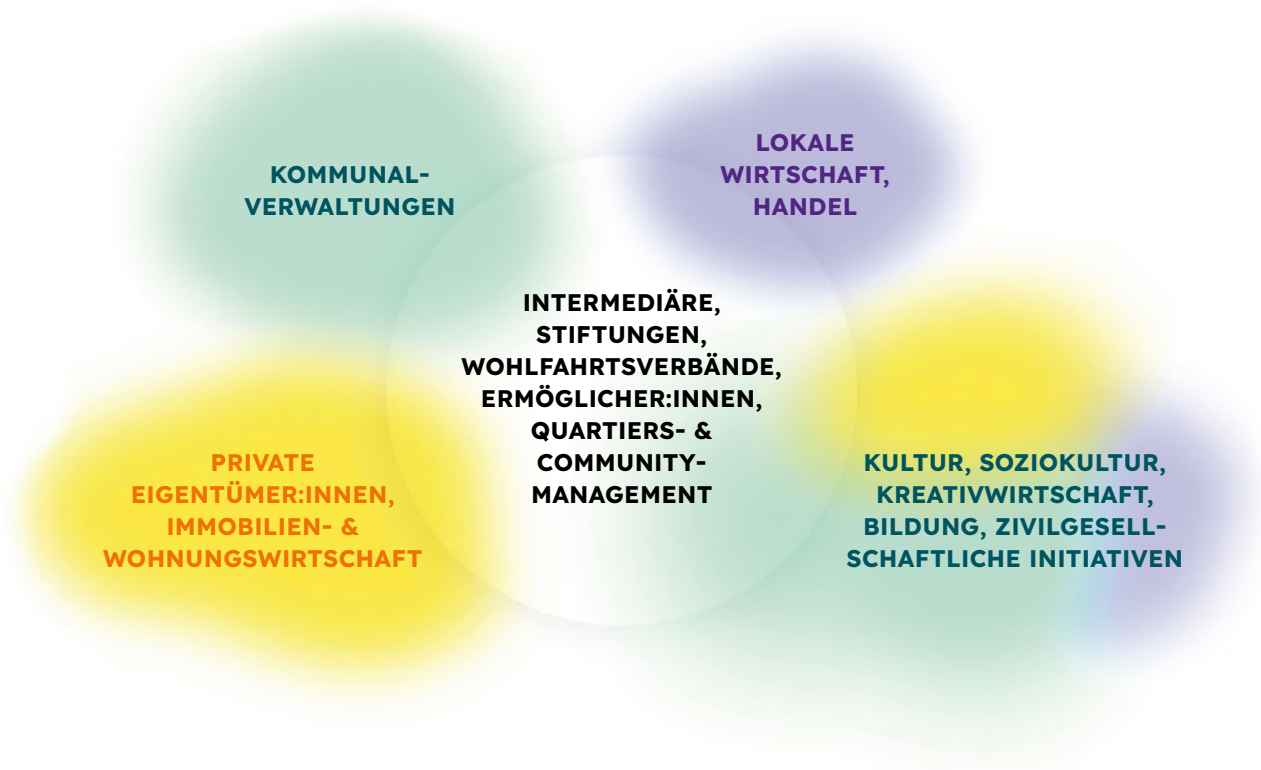
Entfaltungsmöglichkeiten dieser unterschiedlichen Gemeinschaften. Das Lebensumfeld und die Angebote in den Quartieren sollen so entwickelt werden, dass sie einen Mehrwert für die Bewohnenden und für den sozialen Zusammenhalt haben.

- **Kooperativ:** Gemeinschaften entstehen auf der Basis gemeinsamer Werte und Überzeugungen sowie im Ergebnis von positiven Kooperationserfahrungen. Das gilt auch in der Quartiersentwicklung. Die Mitglieder der Vernetzungsinitiative sind davon überzeugt, dass „Teamplay“ gerade dann weiterhilft, wenn es um komplexe Herausforderungen geht – wie sie sich etwa in den Handlungsfeldern und Querschnittsthemen der Initiative widerspiegeln.

Vorausgegangen war der Vernetzungsinitiative in den Nullerjahren die (Wieder-)Entdeckung von Bildung, Kultur und Kreativität als Impulsgeber für Stadt- und Gemeinwesenentwicklung – angestoßen u. a. durch Richard Florida mit seinen Thesen zur Bedeutung der „kreativen Klasse“. Die Diskurse im gesellschaftlichen Raum schlugen sich u. a. in neuen ressortbezogenen Initiativen zur Kultur- und Kreativwirtschaftsförderung, zur Förderung des Wandels kultureller Einrichtungen und zur Förderung von Experimenten in der Stadtentwicklungspolitik nieder. Auch die Förderung der sogenannten „Third Mission“ von Hochschulen war Teil dieser Bewegung. Als dritte Säule neben Lehre und Forschung war nun auch das aktive Hineinwirken in die Gesellschaft und in die Gemeinwesen gefragt.

AUSTAUSCH IM NETZWERK © VLADA SHCHOLKINA





ARBEITSBEREICHE DER NETZWERKMITGLIEDER VON „GEMEINSAM FÜR DAS QUARTIER“ © YAQIN SI

Diese Palette der zunächst noch nebeneinander stehenden Top-down-Initiativen von Bundes- und Landesministerien fand ihr Pendant in der Entwicklung und Vernetzung vielfältiger und eigendynamischer Bottom-up-Initiativen von Stadtmacher:innen-Szenen, die teils ehrenamtlich eigene Belange in ihren urbanen Wunschquartieren verfolgten oder sich professionell in gesellschaftspolitisch ambitionierten Stadt- und Immobilienentwicklungen sowie im Betrieb experimenteller Begegnungs-, Kultur- und Arbeitsorte engagierten. Dieses Engagement hat bis heute nicht nachgelassen und professionalisiert sich zunehmend – auch durch entsprechende Förderansätze, etwa der Nationalen Stadtentwicklungspolitik.

#### **PARTNER:INNEN: VIELFÄLTIG, OFFEN UND INTERESSIERT AN ZUSAMMENARBEIT**

„Gemeinsam für das Quartier“ will diese Top-down- und Bottom-up-Ansätze und damit die etablierten und die neuen alternativen Akteure der Stadtentwicklung gezielt zusammenbringen. Damit lebt die Initiative von der Vielfalt, Offenheit und Kooperation der mitwirkenden Partner:innen. Beteiligt und angesprochen sind etablierte Akteure der Wirtschaftsförderung, Kultur sowie der Stadtentwicklung aus Kommunen und planender Verwaltung; aus der lokalen

Wirtschaft und dem Handel; private Eigentümer:innen sowie die Immobilien- und Wohnungswirtschaft. Darüber hinaus spielen Kultur, Soziokultur und Kreativwirtschaft; Bildung sowie zivilgesellschaftliche Initiativen als alternative Stadtentwicklungsakteure eine besondere Rolle. Besonders im Blick stehen darüber hinaus die „Vermittler:innen“ zwischen diesen Welten. Dazu gehören intermediäre Organisationen, Agenturen, Expert:innen aus dem Quartiers- und Communitymanagement, aber auch Stiftungen oder Wohlfahrtsverbände.

Damit bildet „Gemeinsam für das Quartier“ eine große Bandbreite von Stadtentwicklungsakteuren ab: Vertreter:innen kommunaler Wohnungsunternehmen und studentischer Experimentierräume, Akteure aus der (Kreativ-) Wirtschaftsförderung und aus soziokulturellen Zentren, Gründer:innen von Coworking Spaces und Immobilienentwickler:innen, Kulturschaffende und Stadtentwicklungsdezernent:innen. Die Mitwirkenden in der Vernetzungsinitiative agieren als Partner:innen und stehen für eine gemeinwesenorientierte Grundhaltung. Sie bringen sich in gemeinsam entwickelte Initiativen ein, tauschen sich im Sinne eines „Open Source“-Ansatzes aus, wirken begleitend und beratend an beispielhaften Vorhaben vor Ort mit und entwickeln gemeinsam Perspektiven.

## **PRIORITÄRE HANDLUNGSFELDER UND HANDLUNGSANSÄTZE**

Prioritäre Handlungsfelder sind neben der Innenstadtentwicklung, der diese Broschüre gewidmet ist, die Transformation von Großimmobilien und die kulturellen Stadtentwicklung in Wohnquartieren. Darüber hinaus beleuchten wir die Entwicklung und die Mehrwerte kreativer Ökosysteme und Dritter Orte sowie den Einbezug junger und kreativer Stadtmacher:innen, insbesondere auch in Kleinstädten und ländlichen Räumen. Die Auswahl der Handlungsfelder sowie die Priorisierung der Querschnittsthemen erfolgt gemeinsam mit den Netzwerkpartner:innen, dem BMWSB und dem BBSR und orientiert sich an aktuellen Herausforderungen sowie an der Frage, wozu die Vernetzungsinitiative einen besonderen Beitrag leisten kann.

„Gemeinsam für das Quartier“ konzentriert sich auf drei Bausteine aktivierender, gemeinwesenorientierter und kooperativer Stadtentwicklung: auf Formate, Orte und Strategien.

- Unter Formaten verstehen wir temporäre Events, Vorhaben und Aktionen. Das Spektrum umfasst Kommunikationsformate, Kulturformate, Bildungsformate, Veranstaltungsformate, Interventionsformate, Theaterformate und viele mehr. Beleuchtet und begleitet wurden dabei vor allem solche, die eine aktivierende Quartiersentwicklung voranbringen. Dazu gehören Formate der Meinungsbildung und Projektentwicklung oder handlungsorientierte Formate wie künstlerische Interventionen, Living Labs oder inspirierende Festivals. Sie machen erlebbar, was möglich wäre und schaffen es, die Menschen im Quartier unkompliziert zusammenzubringen.
- Ohne Orte keine Stadt: Sie können als Keimzellen, Kristallisations- und Ausgangspunkte einer gelungenen Quartiersentwicklung fungieren. Kreative Orte und Netzwerke bedingen sich dabei gegenseitig. Das Spektrum ist breit; ständig kommen neue Ortstypen hinzu. Die Typologie reicht von der gemeinwesenorientierten Transformation ehemaliger Kaufhäuser zu Community-Centern bis hin zur „Neuprogrammierung“ von Trinkhallen zu Kulturkiosks. Dazwischen liegen Nachbarschaftstreffs und Nachbarschaftsgärten, Coworking-Cafés, Kulturbahnhöfe, Spielplatzpavillons sowie vielfältige weitere Dritte Orte.
- Strategien bündeln Initiativen und Akteure. Sie sorgen für sich ergänzende Maßnahmen innerhalb eines Entwicklungsrahmens sowie für eine abgestimmte Kommunikation im Quartier und gegenüber den Zielgruppen. Konsistente Strategien und nachhaltige Konzepte sowie ein professionelles Management sind für die Transformation von Innenstädten von besonderer Bedeutung. Wichtig sind zudem verlässliche Organisations- Kommunikationsstrukturen.

## **ARBEITSWEISE: STADTLABORE, VERNETZUNG UND EMPFEHLUNGEN**

Die Vernetzungsinitiative baut auf Verständigung, Austausch und Wissenstransfer. Sie zielt auf die Vermittlung der stadtentwicklungspolitischen Relevanz aktivierender Quartiersentwicklungsstrategien. Wichtig sind ihr zudem die Verstetigung von Netzwerken und Kooperationen im Stadtentwicklungsalltag. Im Rahmen von drei Stadtlaboren (eines davon zu Innenstadtstrategien) begleitete die Vernetzungsinitiative ausgewählte Vorhaben über einen längeren Zeitraum und unterstützte die lokalen Akteure mit der Expertise des bundesweiten Netzwerks. Für zusätzliche Impulse veranstaltete sie punktuelle Vor-Ort-Workshops oder mehrtägige Fachtagungen. Diese dienten dazu, anhand von Beispielen mit Praktiker:innen und Expert:innen Erfolgsfaktoren sowie Herausforderungen zu diskutieren. Bei regelmäßigen thematischen Online-Stammtischen brachte „Gemeinsam für das Quartier“ die handelnden und interessierten Akteure ins Gespräch. Im Rahmen großer Konferenzen und mit Fachveröffentlichungen präsentierte die Vernetzungsinitiative ihre Ergebnisse. Damit auch andere von den Erkenntnissen aus „Gemeinsam für das Quartier“ lernen können, wurden basierend auf den Austauschformaten Handlungsempfehlungen für Politik und Praxis entwickelt.

## NEUE AKTEURS- KOOPERATIONEN FÜR DIE INNEN- STÄDTE

Damit Innenstädte langfristig wieder zu lebendigen Identifikationsorten und Zentren des gesellschaftlichen Austauschs werden können und ihre Funktionalität sowie Attraktivität gesichert bzw. wiederhergestellt wird, sind umfassende funktionale, städtebauliche und immobilienwirtschaftliche Anpassungen erforderlich. Gleichzeitig braucht es eine neue Lebendigkeit und Vielfalt an Nutzungen und Angeboten. Dies erfordert ein neues Zusammenwirken unterschiedlicher Akteursgruppen – aus Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Kultur – sowie eine stärkere Ausrichtung auf gemeinwohlorientierte Aspekte.

Unsere Innenstädte und Zentren befinden sich seit Längerem in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Beschleunigt durch Corona und das Wachstum des Onlinehandels verliert der stationäre Handel zunehmend an Bedeutung. Zusammen mit Problemen weiterer innenstadtaffiner Branchen zeigen sich vielerorts wachsende Funktionsverluste, Leerstände und Trading-down-Prozesse. Die Schließung großer Kauf- und Warenhäuser, die einst zentrale Ankerpunkte in den Innenstädten waren und nun oft ohne unmittelbare Nachnutzungsperspektive bleiben, hat diese Entwicklungen abermals verstärkt. Die daraus resultierenden Problemkonzentrationen an zentralen Standorten wirken sich negativ auf die Aufenthaltsqualität und Lebendigkeit des direkten Umfelds und darüber hinaus aus.

Da jede Innenstadt andere Voraussetzungen und Herausforderungen mitbringt, sind individuelle, standortspezifische Lösungen gefragt, die im Dialog mit lokalen Partnern kooperativ entwickelt werden. Etablierte Steuerungs- und Managementansätze wie City- und Zentrenmanagement sowie Stadtmarketing und Eigentümer-Standortgemeinschaften sind um neue Ansätze zu ergänzen, die auf die Aktivierung und Einbindung alternativer Akteursgruppen und damit neuer Akteurskonstellationen abzielen.

Wie aber gelingt es, die Innovationskraft und Eigeninitiative der neuen Akteursgruppen für die Innenstadtentwicklung zu aktivieren und zu bündeln? Wie sichert man ihr Zusammenwirken und ihre Vernetzung untereinander, aber auch die Zusammenarbeit mit den etablierten Organisationen der Zentrenentwicklung wie Stadtverwaltungen, Citymanagement oder Stadtmarketing sowie Gewerbevereinen und Handelskammern? Und vor allem: Welche Kooperations- und Steuerungsmodelle gibt es dafür? Mit diesen Fragen setzt sich die vorliegende Broschüre auseinander, geht auf unterschiedliche Varianten sowie die damit verbundenen Besonderheiten in verschiedenen Beispielen ein und gibt Empfehlungen für neue Kooperationsansätze in Innenstädten.

## **MEHRWERTE DER NEUEN PARTNER FÜR EINE AKTIVIERENDE TRANSFORMATION**

Zunächst stellt sich natürlich die Frage, wer die neuen potenziellen Partner für eine aktivierende Transformation der Innenstädte sind, und welche Leistungen, Beiträge und Initiativen können und wollen sie in kooperative und koproduktive Innenstadtstrategien einbringen? Die neuen Akteursgruppen bilden ein breites, nicht immer explizit zu fassendes und abgrenzbares Spektrum ab. Dieses umfasst einerseits Bildungseinrichtungen sowie kulturelle, soziokulturelle und kreativwirtschaftliche Institutionen, andererseits aber auch Initiativen, Einzelpersonen, Dienstleistende und Agenturen, bis hin zu häufig besonders motivierten und eigendynamischen jüngeren Zielgruppen wie Schüler:innen, Studierenden, Absolvent:innen und Start-ups. Zu den Ak-

teuren aus der Zivilgesellschaft gehören Vereinigungen und Vereine, Kirchengemeinden sowie engagierte Bürger:innen. Häufig werden Teile dieser Gruppierungen in der jüngeren fachwissenschaftlichen Befassung auch als „Stadtmachende“ subsumiert. Sie alle haben verschiedene Erfahrungen und Expertisen und können wichtige Impulse für eine vielfältigere Nutzungsmischung geben, auch in Verknüpfung mit den traditionellen Innenstadtakteuren.

Mit neuen Formaten aus Handel, Bildung, Kultur, Soziokultur, Kreativwirtschaft und Zivilgesellschaft schaffen sie Impulse für vielfältige Nutzungen und eine stärkere Identifikation mit der Innenstadt. Ihr Spektrum reicht vom ehrenamtlichen Engagement, über professionelle Dienstleistungen von Kultur- und Kreativschaffenden bis hin zur Entwicklung und Durchführung von experimentellen Projekten wie Pop-up-Initiativen, Living Labs oder der gemeinwohlorientierten Transformation von Schlüsselimmobilien. Dabei entstehen neue Begegnungsräume, lebendige Stadträume und bestenfalls eigendynamische Communities. Formate wie Festivals, Wettbewerbe oder Pilotprojekte können Anlässe bieten, das Spektrum der Leistungen, Beiträge und Initiativen der neuen Akteursgruppen auszuloten und kennenzulernen.

## **(KOMMUNALE) ANSÄTZE FÜR EINE AKTIVIERENDE TRANSFORMATION DER INNENSTÄDTE**

Darüber hinaus betrachtet diese Broschüre unterschiedliche kommunale Strategien und Handlungsansätze für die aktivierende Innenstadttransformation. Allen gemein ist, dass es offensichtlich gelingt, neben den klassischen Innenstadtdakteuren auch die potenziellen neuen Partner:innen anzusprechen und einzubinden. Dazu wurden drei unterschiedliche Handlungsansätze identifiziert.

- Offenbach, Bremen und Aachen stehen für integrierte stadtentwicklungsgetriebene Strategien;
- Mannheim und Regensburg stehen für kulturell und kreativwirtschaftlich getriebene Strategien;
- Witten schließlich steht für eine zivilgesellschaftlich organisierte Strategie im Sinne eines eigendynamischen kreativen Ökosystems vielfältiger Akteure und Initiativen.

Alle Beispiele illustrieren, wie Kommunikationsstrategien, Kooperations- und Steuerungsmodelle sowie kooperative exemplarische Impulsprojekte dazu beitragen können, Stadtgesellschaften bei der Transformation ihrer Innenstadt zu begleiten.



# 2

## STADTLABOR UND AUSTAUSCH IM NETZWERK

### UNSER VORGEHEN

Bereits seit 2022 beschäftigt sich die Vernetzungsinitiative „Gemeinsam für das Quartier“ mit Innenstadtstrategien, den unterschiedlichen Rollen aktiver Innenstadt-Player, verschiedenen Zielgruppen, Steuerungsstrukturen und Kooperationsmodellen sowie handlungsorientierten Strategien zur Einbindung und Aktivierung neuer Akteursgruppen über die etablierten Management- und Steuerungsansätze von Innenstadtmaking oder City-Management sowie reine Beteiligungsformate zur städtebaulichen Innenstadtgestaltung hinaus. Dafür hat sie unter anderem die Stadt Offenbach am Main bei der Umsetzung verschiedener Bausteine ihrer Innenstadtstrategie „Zukunftskonzept Innenstadt“ begleitet und Austauschformate mit Expert:innen und Praktiker:innen, die sich für die Innenstadtttransformation engagieren und kokreative sowie koproduktive Ansätze in den Prozess integrieren, umgesetzt.

## STADTLABOR ZU INNENSTADTSTRATEGIEN

Beim Stadtlabor in Offenbach begleitete die Vernetzungsinitiative die Stadt Offenbach bei der Umsetzung ihrer Innenstadtstrategie „Zukunftskonzept Innenstadt“. Die Strategie wurde gemeinsam von der Stadt Offenbach am Main und dem IHK-Verein „Offenbach offensiv – Gemeinsam für einen starken Standort“ finanziert und in einem offenen und partizipativen Prozess zwischen 2018 und 2020 erarbeitet. Im Rahmen der Konzepterarbeitung wurden mit der Stadtgesellschaft Thesen zur Innenstadtentwicklung entwickelt und im Anschluss Bürgerwerkstätten und ein Workshop mit Expert:innen aus den Bereichen Wirtschaft, Wohnen, Kultur, Gastronomie und Soziales durchgeführt. Die Vernetzungsinitiative arbeitete in Offenbach eng mit dem Amt für Planen und Bauen und der „Agentur Mitte“ zusammen, welche bei der Wirtschaftsförderung angesiedelt ist. Die im Jahr 2020 verabschiedete Strategie zielt darauf ab, Offenbachs Innenstadt über den Handel hinaus ganzheitlich zu beleben.

Die erste Stadtlaborsitzung in Offenbach fand am 17. und 18. Juli 2023 statt. Thema war, wie in der Innenstadt ein „kreatives Ökosystem“ entstehen kann – ein Netzwerk aus verschiedenen Kulturorten und Initiativen, die sich gegenseitig inspirieren und stärken. In Offenbach gibt es bereits zahlreiche kreative Räume und Netzwerkinitiativen; gleichzeitig entwickelt die Stadt weitere Standorte und neue Initiativen entstehen. Die Stadtverwaltung möchte diese Räume mit Leben füllen, dabei aber Konkurrenzsituationen und Doppelungen vermeiden. Deshalb wurden in der ersten Stadtlaborsitzung bestehende und neue kreative Orte in der Innenstadt und den angrenzenden Verflechtungsräumen betrachtet. Ziel war es, herauszufinden, welche Standorte prioritär gefördert werden sollten, um sie für die Stadtgesellschaft zu erhalten und gemeinwohlorientiert weiterzuentwickeln. Gleichzeitig sollte das Zusammenspiel mit anderen Orten und Nutzungen in der Innenstadt transparenter und nachvollziehbarer werden – im Sinne eines sich ergänzenden Ökosystems. In einem zweiten Schritt gaben Expert:innen aus dem Netzwerk Impulse aus ihren Städten: Wie funktionieren kreative Ökosysteme in Mannheim, Regensburg, Dortmund oder Witten? Was sind die Erfolgsfaktoren? Anschließend wurde die Übertragbarkeit dieser Ansätze auf Offenbach diskutiert.

Beim zweiten Stadtlabor am 18. April 2024 stand das Offenbacher Zukunftsprojekt „Station Mitte“ im Fokus: die Neuausrichtung der Stadtbibliothek mit Veranstaltungsräumen und viel Platz fürs Miteinander, verortet im zentral gelegenen ehemaligen Galeria-Kaufhof. Nachdem im Frühjahr 2023 bekannt wurde, dass der in der Offenbacher Innenstadt gelegene Kaufhof schließen würde, entschied die Stadt kurzerhand, die Immobilie selbst zu erwerben und dort bis 2026 die „Station Mitte“ zu realisieren. Um den Gestaltungsprozess möglichst partizipativ zu gestalten, sammelte die Stadtbibliothek in verschiedenen Formaten gezielt Bedarfe unterschiedlichster Interessent:innen. Im

Rahmen dessen lud die Stadt Offenbach auch am 18. April 2024 zu einer Dialogveranstaltung ein, die von der Vernetzungsinitiative in Zusammenarbeit mit der Stadtbibliothek Offenbach und dem Amt für Planen und Bauen organisiert wurde. Ziel war es, Ideen und Wünsche von Offenbacher Initiativen und Privatpersonen aufzunehmen, um diese in die weitere Planung einfließen zu lassen. Klar wurde: Die Bibliothek sollte niederschwellig kulturen- und generationenübergreifend Menschen ansprechen und in Kontakt bringen. Die Vernetzungsinitiative wertete anhand des Offenbacher Beispiels aus, wie es gelingen kann, Impulse lokaler Akteure aufzugreifen und gleichzeitig planerischen, baulichen, politischen und wirtschaftlichen Anforderungen zu entsprechen.

## DIGITALER FACHAUSTAUSCH „NEUE AKTEURE FÜR DIE INNENSTÄDTE“

Die im Rahmen des Stadtlabors in Offenbach behandelten Fragen zur Aktivierung neuer Akteursgruppen für die Innenstadtentwicklung wurden in einem nächsten Schritt netzwerkübergreifend geöffnet und breiter diskutiert. Dafür veranstaltete die Vernetzungsinitiative am 30. Januar 2025 einen digitalen Fachaustausch zum Thema „Neue Akteure für die Innenstädte“. Die Veranstaltung richtete sich speziell an Expert:innen und Praktiker:innen, die sich aktiv im Bereich der Innenstadtttransformation engagieren und insbesondere kokreative sowie koproduktive Ansätze in die Transformationsprozesse einbinden. Anhand von Praxisberichten aus Bremen, Aachen und Offenbach diskutierten die Teilnehmenden, welche strukturellen Initiativen und Leistungen zivilgesellschaftliche, kulturelle und kreativwirtschaftliche Akteure erbringen können, wie sich langfristig kokreative und koproduktive Allianzen für die Transformation von Innenstädten aufbauen lassen, welche Steuerungsstrukturen und Kooperationsmodelle dafür geeignet sind und welche Ansätze zur Einbindung neuer Akteursgruppen sich bewährt haben.

Die Ergebnisse und Diskussionen aus den Stadtlaborsitzungen in Offenbach sowie dem digitalen Fachaustausch bilden die inhaltliche Grundlage für die vorliegende Veröffentlichung und werden im weiteren Verlauf der Broschüre wiedergegeben und diskutiert.

## AKTEURE UND KOOPERATIONS- MODELLE IN DER INNENSTADT

Im folgenden Kapitel werden Ansätze zur Aktivierung neuer Akteursgruppen aus Zivilgesellschaft, Kultur und Kreativwirtschaft sowie Kooperations- und Steuerungsmodelle vorgestellt, die im Rahmen der Aktivitäten der Vernetzungsinitiative vertieft betrachtet wurden. Dabei wird nach der fachlichen und strukturellen Verankerung der zentralen Stelle oder Organisationseinheit differenziert, die die Einbindung und den Aufbau von Kooperationen mit den neuen Stakeholdern für die Innenstadtentwicklung im jeweiligen lokalen Kontext entscheidend vorantreibt. Unterschieden werden hierbei drei Modelle: Erstens Kooperationen, die primär aus der kommunalen Stadtentwicklung heraus initiiert werden, zweitens solche, die insbesondere durch kommunale Stellen für Kultur und Kreativwirtschaft befördert werden, und drittens Kooperationen, die aus einem starken zivilgesellschaftlichen Engagement hervorgegangen sind.

Kapitel 3.4 vergleicht anschließend die betrachteten Ansätze und reflektiert die strukturellen Perspektiven für die Innenstadtentwicklung.

# 3.1 STADTENTWICKLUNGS- GETRIEBENE KOOPERATIONEN

## OFFENBACH AM MAIN

Strategiegeleitete Innenstadttransformation  
und Aktivierung von Schlüsselakteuren



© TAREK MAZROUH

*„Innentadtentwicklung gelingt nur in Kooperation! Jede Zusammenarbeit und jedes Engagement stabilisieren die Innenstadt in ihren benötigten, unterschiedlichen Nutzungsarten. Vernetzte, hybride Lösungen und das gemeinsame Lernen aller Akteur:innen – vom Handel bis zur Kultur, innerstädtisch wie extern – schaffen ein zukunftsfähiges Fundament.“*

**REBECCA LEUDESORFF**

PROJEKTMANAGERIN – AGENTUR MITTE

Offenbach am Main präsentiert sich heute als vielfältige, kreative und internationale Stadt im Rhein-Main-Raum. Trotz dieser positiven Entwicklung sieht sich Offenbach weiterhin mit knappen kommunalen Kassen konfrontiert, und auch in der Innenstadt spiegelt sich die aufstrebende Dynamik der Stadt noch nicht vollständig wider. Mit der Innenstadtstrategie „Zukunftskonzept Innenstadt“ und der eigens für die Gesamtkoordination eingerichteten Agentur Mitte hat die Stadt jedoch einen entscheidenden Transformationsprozess angestoßen und eine intermediäre Struktur für die Umsetzung der Strategie eingerichtet.

### **HERAUSFORDERUNGEN UND STRATEGIE: EINE LEBENSWERTE MITTE FÜR ALLE**

Die Offenbacher Innenstadt befindet sich in einem Wandel, der durch vielfältige Herausforderungen geprägt ist: Sie ist traditionell stark von Einzelhandel und Gastronomie dominiert, doch steigende Mietpreise führen zu einer erhöhten Fluktuation, die die Stabilität und Attraktivität dieser Nutzungen schwächt. Zwar bestehen nur wenige Leerstände, allerdings mangelt es an einer qualitativ hochwertigen und diversifizierten Angebotsstruktur, um unterschiedliche Zielgruppen langfristig zu binden.

Um den Strukturwandelprozess der Innenstadt positiv zu gestalten, hat die Stadt Offenbach die Innenstadtstrategie „Zukunftskonzept Innenstadt“ aufgesetzt. Die Strategie definiert eine klare Vision für die Zukunft der Offenbacher Innenstadt und stellt einen konkreten Umsetzungsplan bereit. Ziel ist eine Innenstadt, die nicht nur Handel und Konsum bietet, sondern unterschiedlichste Angebote bereithält: von Arbeit über Kultur und Shopping bis hin zu neuen konsumfreien Treffpunkten. Zentraler Bestandteil des Konzepts sind 16 Zukunftsprojekte, die der Stadtgesellschaft die Möglichkeit geben sollen, sich mit ihren Ideen einzubringen.

### **STRUKTURELLE VERANKERUNG UND VERNETZUNG: AGENTUR MITTE UND UMSETZUNGSPARTNER**

Die Agentur Mitte spielt eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Innenstadtstrategie. Organisatorisch ist sie Teil der Wirtschaftsförderung und neben dem Citymanagement Teil der Stabsstelle Innenstadt. Die Agentur übernimmt die Gesamtkoordination der Zukunftsprojekte sowie die Begleitung der Gesamtstrategie. Zudem verantwortet die Agentur aktuell direkt die Umsetzung zweier Projekte: das Projekt „Testraum-Allee“, ein Ansiedlungsvorhaben für innovative Geschäftsideen in Leerständen sowie die Transformation des „Rathaus-Pavillons“ in einen offenen und lebendigen Stadtmittelpunkt.

Die Aktivierung von Netzwerken und Akteuren sowie das Zusammenbringen verschiedener Interessengruppen ist eine zentrale Aufgabe der Agentur Mitte. Dies erfolgt beispielsweise durch die Ansiedlung etablierter lokaler Institutionen, Schaffung von Experimentierräumen für Stadtmachende sowie Durchführung spezieller Vernetzungsformate. Ein weiterer Fokus liegt auf der internen Kommunikation und dem Austausch innerhalb städtischer Strukturen, etwa durch Gremienarbeit.

Neben der Agentur Mitte gibt es weitere lokale Akteure, die Projekte des Zukunftskonzeptes umsetzen. Dazu zählen verschiedene Ämter, Stabstellen und Tochterunternehmen der Stadt Offenbach sowie der an die IHK angedockte Verein Offenbach offensiv e. V., der lokale Unternehmen, Institutionen und Privatpersonen umfasst.

### **RATHAUS-PAVILLON ALS LEBENDIGER SOZIOKULTURELLER ORT**

Die Transformation des Rathaus-Pavillons ist ein zentrales Projekt der Innenstadtstrategie. Bei dem Rathaus-Pavillon handelt es sich um den ehemaligen Polizeipavillon, der sich als eine der wenigen städtischen Liegenschaften in zentraler Lage direkt neben dem Rathaus befindet.

ABSCHLUSSFEST IM RATHAUS-PAVILLON AM 29. JUNI 2024 – STADTRAUM © VLADA SHCHOLKINA







ABSCHLUSSFEST IM RATHAUS-PAVILLON AM 29. JUNI 2024 – RADRAUM  
© VLADA SHCHOLKINA



ABSCHLUSSFEST IM RATHAUS-PAVILLON AM 29. JUNI 2024 – JUGENDRAUM  
© VLADA SHCHOLKINA

Die Entwicklung des Rathaus-Pavillons gliedert sich in zwei Phasen. In der ersten Phase der Zwischennutzung (2022 – 2024) wurden drei thematische Räume geschaffen: der stadtraum – ein Ort für kulturelle und soziale Veranstaltungen, der radraum – ein Raum für Mobilitäts- und Fahrradthemen sowie der jugendraum – ein konsumzwangfreier Raum und Lernort für Jugendliche. Der stadtraum bot als offener Raum für die Stadtgesellschaft ein vielfältiges Programm, das von den Offenbacher:innen mitgestaltet wurde und von Ausstellungen, Lesungen bis hin zu Konzerten reichte. Die Steuerung der Nutzungen erfolgte über die Agentur Mitte. Ziel der Zwischennutzung war es, die Potenziale der Räume zu testen und zu zeigen, welche Möglichkeiten sie bieten. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass offene experimentelle Räume positiv von der Offenbacher Stadtgesellschaft angenommen und mit Leben gefüllt werden. Die zweite Phase sieht eine umfassende Sanierung der Immobilie, die Suche nach einem langfristigen Betreiber und die nachhaltige Etablierung des Ortes vor. Die neue, dauerhafte Nachnutzung des Rathaus-Pavillons will dies fortführen und zukünftig als sogenannter „Multispace“ mit Raum für Gastronomie, Gewerbe und soziokulturelle Nutzung entwickelt werden.

### ERFOLGSVORAUSSETZUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE AKTEURSZUSAMMENARBEIT

Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Akteurszusammenarbeit ist die Einrichtung der Agentur Mitte als Steuerungsinstanz, die den Gesamtprozess der Innenstadtentwicklung koordiniert,

verschiedene Umsetzungsakteure zusammenbringt und in alle Projekte als kommunikatives Bindeglied eingebunden ist. Wichtig ist das klare Rollenverständnis der Agentur Mitte: Sie positioniert sich bewusst als Vermittlerin, Kommunikatorin und Entwicklerin der Zukunftsprojekte.

Eine wichtige Grundlage für die Innenstadtentwicklung und die etablierte Zusammenarbeit ist der starke politische Konsens, das Zukunftskonzept Innenstadt umzusetzen und die Zusammenarbeit aller zu fördern. Ergänzt wird dies durch ein breites Angebot an Formaten und Projekten, die vielfältige Möglichkeiten für die Stadtgesellschaft schaffen, sich einzubringen und Kooperationsmöglichkeiten eröffnen.

### ZUKUNFT DER OFFENBACHER INNENSTADT-ENTWICKLUNG

Künftig gilt es, die Agentur Mitte weiterhin als koordinierende und operative Organisationseinheit in der Offenbacher Kommunalverwaltung zu stärken, während sie gleichzeitig das Netzwerk in die Stadtgesellschaft hinein für weitere Kooperationen spinnt. Daneben wird die Umsetzung der Zukunftsprojekte durch die jeweiligen Projektträger und bei Bedarf durch die Agentur Mitte vorangebracht. Beispielsweise soll mit der „Station Mitte“ bis 2026 die Offenbacher Stadtbibliothek in eine ehemalige innerstädtische Kaufhausimmobilie umziehen und dort zu einem offenen Lern-, Kultur- und Begegnungsort werden. Vier Projekte sind in der Agentur Mitte selbst in Projektträgerschaft und werden von dieser entwickelt und umgesetzt.

## BREMEN

### Intermediäre Steuerung der Bremer Innenstadttransformation

***„Die Herausforderungen bei der Transformation unserer Innenstädte können nur durch die Sicherstellung multiperspektivischer Akteurskonstellationen gelingen.***

***Dementsprechend sind neue Formen der Kooperation notwendig, um neben etablierten Stakeholdern, wie Verwaltung, Einzelhandel und Immobilienwirtschaft, neuen gesellschaftlichen Gruppen Möglichkeiten der Koproduktion zu eröffnen.“***



**CARL ZILlich**

LEITET DAS INTERMEDIÄRE PROJEKTbüro INNENSTADT BREMEN GMBH

© PROJEKTbüro INNENSTADT  
BREMEN / CASPAR SESSLER

Die Bremer Innenstadt gilt als wirtschaftliches, politisches und kulturelles Zentrum der Freien Hansestadt. Doch auch hier steht ein Wandel an: Um zukunftsfähig zu bleiben, braucht die Innenstadt einen langfristigen Richtungswechsel. Mit der „Strategie Centrum Bremen 2030+“ und der Gründung des intermediären Projektbüros Innenstadt Bremen als GmbH (Projektbüro) setzt die Kommune auf einen kooperativen Ansatz. Die Kombination aus einer strategiegeleiteten Innenstadtentwicklung und einer intermediären Struktur, die als Schnittstelle für Bremens Innentadtakteure fungiert und Projekte modellhaft umsetzt oder koordiniert, schafft die Grundlage für eine nachhaltige Weiterentwicklung. Bremen beschreitet damit neue Wege und setzt wichtige Weichen für eine kooperative und zukunftsorientierte Innenstadtentwicklung.

#### HERAUSFORDERUNGEN UND STRATEGIE

Derzeit ist die Bremer Innenstadt monofunktional auf den Einzelhandel und Dienstleistungen ausgerichtet. Diese einseitige Nutzung, kombiniert mit einer dichten Bebauung, hat

dazu geführt, dass Teile des öffentlichen Raums nur wenig einladend wirken. Angesichts des Strukturwandels im Einzelhandel sind eine Neupositionierung und Transformation des Zentrums erforderlich. Einen zentralen Leitfaden für die Transformation stellt die im Oktober 2021 beschlossene „Strategie Centrum Bremen 2030+“ dar. Mit klar definierten Schlüsselmaßnahmen dient sie als Kompass für die Entwicklung der Bremer Innenstadt zu einem multifunktionalen und resilienten Ort, der mit neuen Nutzungen, einer höheren Durchmischung und Aufenthaltsqualität sowie einer stärkeren Zentralität überzeugt. Seit 2022 werden unter anderem mit Mitteln aus dem Bundesprogramm „Zukunfts-fähige Innenstädte und Zentren“ (ZIZ) erste Projekte und Maßnahmen aus der Strategie modellhaft umgesetzt.

#### STRUKTURELLE VERANKERUNG UND VERNETZUNG: DAS PROJEKTbüro INNENSTADT BREMEN GMBH

Das Projektbüro ist seit Anfang 2022 im Auftrag der Stadt-gemeinde, heute vertreten durch die Senatskanzlei, für die Entwicklung der Innenstadt verantwortlich. Als zentraler

Transformationsagent koordiniert es die Veränderungsprozesse der Innenstadt, initiiert innovative Ansätze und ist Schnittstelle zwischen Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Verbänden, privaten Initiativen und der Stadtgesellschaft. Ziel der Arbeit des Projektbüros ist es, Silodenken aufzubrechen, Kooperationen zu fördern und neue Impulse für die Innenstadtentwicklung zu setzen. Ergänzend zur strategischen Steuerung setzt das Projektbüro auch gezielt Schlüsselmaßnahmen der Innenstadtstrategie um. Dazu gehört beispielsweise die Begleitung von Parkhaustransformationsprozessen sowie Pilotprojekte zur Anpassung des öffentlichen Raums an den Klimawandel.

Ein weiterer Auftrag des Projektbüros ist es, die Stadtgesellschaft stärker in den Transformationsprozess der Innenstadt einzubinden und neue zivilgesellschaftliche Gruppen zu aktivieren. Dazu zählen unter anderem Studierende, Jugendliche und deren Vertretungen, Verbände und Vereine, zivilgesellschaftliche Initiativen, die freie Kultur- und Kreativszene sowie Ideengeber:innen und Gründer:innen. Ziel ist es, gemeinsam mit diesen Gruppen neue Nutzungsbausteine für das Bremer Zentrum zu erproben. Für die Vernetzung mit den neuen Zielgruppen wurde beim Projektbüro eigens eine szenekundige Person eingestellt, die über das ZIZ-Programm finanziert wird.

Das Projektbüro ist als eigenständige Einheit zwischen verschiedenen städtischen Institutionen etabliert worden. Der Aufsichtsrat des Projektbüros stellt eine enge Verknüpfung

mit der Strategie- und Steuerungsebene der an der Innenstadtentwicklung beteiligten Ressorts des Bremer Senats sicher. Begleitet wird die Arbeit des Projektbüros von einem unabhängigen Beirat, der sich aus Expert:innen aus Wissenschaft und Praxis, aus Bremen und überregional zusammensetzt.

## FORMATE DER KOPRODUKTION

Ausgehend von der Erkenntnis, dass es im Bremer Centrum bislang keine Dritten Orte als Anlaufstelle für kreative Stadtmacher:innen gab, wurde 2023 das „UMZU – Raum für Stadtmacher:innen“ als neuer Experimentierraum ins Leben gerufen. Das UMZU ist Teil eines ehemaligen Marktpavillons, der als frei bespielbarer Ort Stadtmacher:innen und zivilgesellschaftlichen Initiativen zur Verfügung gestellt wird. Diese können dort ihre Nutzungsideen erproben und in Eigenregie Veranstaltungen, Aktionen und Formate organisieren. Neben der Bereitstellung der Räumlichkeiten wird für Nutzer:innen, die nicht in formale Organisationsformen eingebunden sind, auch finanzielle Mittel beispielsweise zur Durchführung von Workshops zur Verfügung gestellt. Die Nutzungen im UMZU werden über das Projektbüro in Kooperation mit seinem Netzwerkpartner AAA GmbH kuratiert.

Ein mit dem UMZU verbundener und ebenfalls vom Projektbüro gesteuerter Verfügungsfonds soll neue Akteure zur Mitgestaltung der Innenstadt ermutigen. Gefördert werden

DAS TEAM DER PROJEKTBURO INNENSTADT BREMEN GMBH IM SOMMER 2024 AN EINEM „TATORT“  
© CHRISTIAN BURMESTER





Projekte wie ein Kreativ- und Trödelmarkt, ein Projektraum für mehrsprachige Bildung und informelles Zusammenkommen, ein DJ-Workshop oder ein Poesiecafé.

## **ERFOLGSVORAUSSETZUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE AKTEURSZUSAMMENARBEIT**

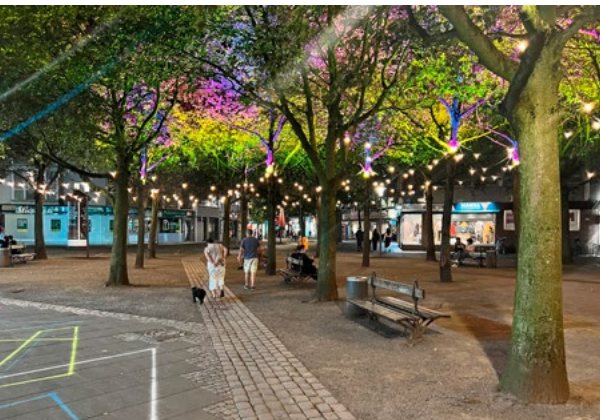
Mit dem Projektbüro hat Bremen eine zentrale Schlüsselposition in der Debatte um zukunftsfähige Innenstädte geschaffen. Als städtischer und zugleich intermediär handelnder Akteur kann das Projektbüro die vielfältigen Prozesse koordinieren, Akteure vernetzen und Projekte für die Bremer Innenstadt voranbringen. Insbesondere für die ressortübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Kommune, die bei der Innenstadtthematik unerlässlich ist, ist die vernetzende Arbeit des Projektbüros essenziell.



PODIUMSGESPRÄCH BEIM 2. BINNENSTADT DIALOG  
IM BRILL-PARKHAUS AM 12. JUNI 2024  
© CHRISTIAN BURMESTER

## **ZUKUNFT DER BREMER INNENSTADTENTWICKLUNG**

In Bremen steht man vor einem Verstetigungsdilemma: Mit dem Auslaufen der ZIZ-Fördergelder gilt es nach 2025 eine nachhaltige Balance zwischen gemeinwohlorientierter Entwicklung und wirtschaftlicher Tragfähigkeit zu finden. Zudem muss die Rolle des Projektbüros evaluiert und diskutiert werden. Der Wegfall ZIZ-finanzierter Projektstellen bedeutet den Verlust einer wichtigen Struktur, die das Akteursgeflecht maßgeblich vorantreibt. Trotz zahlreicher erfolgreicher kreativer Ansätze fehlen belastbare Strukturen und langfristige Finanzierungsmodelle, um diese dauerhaft zu etablieren. Die angespannte Haushaltslage der Stadt allein kann diesen Wandel nicht tragen. Für das weitere Engagement der neu gewonnenen Akteursgruppen braucht es neue Allianzen, die Gemeinwohl und Business Case miteinander verbinden. Insbesondere in der Kultur- und Kreativszene droht Frustration, wenn die Kommune lediglich Strohfeuer entfacht.



NEUE AUFENTHALTSQUALITÄT AM HILLMANNPLATZ  
DURCH DEN VERFÜGUNGSFONDS AUF INITIATIVE  
VON ANRAINERN © CARL ZILICH



DER EXPERIMENTIERAUM „UMZU“  
IM EHEM. MARKTPAVILLON AM  
HANSEATENHOF  
© CHRISTIAN BURMESTER

# AACHEN ALTSTADTQUARTIER BÜCHEL

## Stadtentwicklung und Stadtmacher:innen: Kooperation für eine neue Quartiersentwicklung am Büchel



© SEGA / ANDREAS HERRMANN

*„Von Anfang an war ich überwältigt vom Engagement der Aachener:innen. Die Zusammenarbeit auf Augenhöhe, die gegenseitige Wertschätzung, das Durchhaltevermögen und immer wieder neu Ausprobieren ließen uns voneinander lernen und den Büchel gemeinsam aus der Schmutzdecke befreien.“*

**ANTJE EICKHOFF**

PROJEKTMANAGERIN, STÄDTISCHE ENTWICKLUNGSGESELLSCHAFT AACHEN GMBH + CO.KG (SEGA)

Eins der wichtigsten Projekte der Innenstadtentwicklung nimmt die Stadt Aachen seit 2019 selbst in die Hand: Auf der Fläche eines ehemaligen Parkhauses entsteht auf zwei Hektar das Altstadtquartier Büchel. Ein neues Innenstadtquartier mit offener Grün- und Freifläche und ergänzender Randbebauung. Um die Entwicklung des Areals zielgerichtet zu steuern, wurde die städtische Entwicklungsgesellschaft Aachen GmbH & Co. KG (SEGA) gegründet. Beim Entwicklungsprozess setzt die Stadt stark auf zivilgesellschaftliches Engagement. Damit beabsichtigt sie eine hohe Identifikation mit dem Quartier, neue Nutzungen zu etablieren und kreative Potenziale zu binden.

### **PARTIZIPATIVE QUARTIERSENTWICKLUNG AM BÜCHEL**

Das Altstadtquartier Büchel liegt inmitten der historischen Aachener Innenstadt, in der Zone des Weltkulturerbes Aachener Dom. Wie in allen Groß- und Mittelstädten hemmen sowohl Leerstand im Einzelhandel als auch ein 5.000 Quadratmeter großes und vier Etagen hohes Parkhaus die Entwicklung.

Um dem Negativtrend entgegenzuwirken und ein lebendiges Innenstadtquartier zu schaffen, erwarb die Stadt Aachen das Parkhaus, um es zurückzubauen, kaufte weitere angrenzende Grundstücke und entwickelte Leitziele und Strategien für die Quartiersentwicklung. Strategie dazu ist ein partizipativer Ansatz, um das Quartier durch kreative und innovative Projekte neu zu beleben. Zentral hierfür war der Aufruf „Stadt machen am Büchel“ im Jahr 2020. Das offene Sondierungsverfahren richtete sich gezielt an investitions- oder nutzungsbegeisterte Akteure aus der Stadtgesellschaft und ermutigte diese, eigene Ideen für den Büchel zu entwickeln. Über Workshops und eine Ideenkonferenz entstand eine engagierte Gruppe, die bis heute am Standort aktiv ist. Aus diesem Prozess ging auch der Stadtmacher:innen-Verein „Hi, wir sind die meffis e. V.“ hervor (kurz: meffi.s; abgeleitet von der im Quartier liegenden Mefferdatisstraße).

### **ZUSAMMENSPIEL ZWISCHEN STADTENTWICKLUNG UND STADTMACHER:INNEN**

Die SEGA ist seit 2020 Eigentümerin der Grundstücke am Büchel und mit ihren Geschäftsräumen direkt vor Ort in





ERÖFFNUNG DER MEFFLI.S – TRANSFORMATIONSZENTRUM AM AACHENER BÜCHEL IM JULI 2022 © PATRICIA GRAF / MEFFIS

der Mefferdatisstraße ansässig. Als zentrale Koordinatorin der Quartiersentwicklung hat sie den Auftrag, den Transformationsprozess zu steuern. Zu ihren Aufgaben gehören die Beauftragung von Planungen und Untersuchungen sowie die Vorbereitung und Gestaltung der Flächen, die Organisation der Zwischennutzung, die Vermarktung der zu bebauenden Flächen in Konzeptverfahren und die Planung und Baubegleitung der zukünftigen Grün- und Freifläche. Darüber hinaus übernimmt sie die Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit und kümmert sich um das Fördermittelmanagement.

Die Schaffung neuer Möglichkeitsräume für die Stadtgesellschaft ist eine Basis für den sichtbaren Wandel des Ortes. Dafür wurden in Häusern der SEGA Gewerbeeinheiten zu einem soziokulturellen Zentrum mit Coworking-Space, Ate-lierräumen, Werkstätten und einem Café umgebaut und an die meffli.s vermietet, die diesen ehrenamtlich betreiben. Die Räume haben sich als Treffpunkt für Vereine und Initiativen in Aachen etabliert und tragen so zur Belebung des Quartiers bei. Hinter den meffli.s steht ein diverses Team aus Initiativen und engagierten Aachener Bürger:innen.

Die Kooperation zwischen der SEGA und den meffli.s ist formal über den Mietvertrag für das soziokulturelle Zentrum

geregelt. Ein besonderes Modell zur Unterstützung dieser Partnerschaft ist das „Quartiersstundenmodell“: Hierbei können von den meffli.s geleistete Stunden, die einen gemeinwohlorientierten Mehrwert für das Quartier schaffen – wie der Betrieb eines Nachbarschaftscafés –, anteilig auf die Miete angerechnet werden. Darüber hinaus sind die meffli.s auch kreativwirtschaftlich aktiv. Sie entwickeln ein Programm, erwirtschaften eigene Einnahmen über Veranstaltungen und vermieten ihre Räumlichkeiten an Dritte. Dies ermöglicht ihnen eine langfristige Perspektive für ihre Arbeit am Büchel. Die Zusammenarbeit zwischen der SEGA und den meffli.s wird durch einen regelmäßigen Jour Fixe weiterentwickelt.

## KO-KREATION DURCH ZWISCHENNUTZUNG

Die Strategie, Veränderungen am Ort unmittelbar sichtbar zu machen und neue Akteure für die Entwicklung des Innenstadtquartiers zu gewinnen, ist in Aachen aufgegangen. Bevor der Büchel ab Mitte 2025 umgebaut wird, um die Grünfläche dauerhaft herzustellen, ist die Aachener Stadtgesellschaft eingeladen, auf der Fläche des ehemaligen Parkhauses selbst aktiv zu werden. Dafür hat die SEGA die Fläche multifunktional herrichten lassen. Der Bevölkerung öffnet



sich damit ein neuer Ort für konsumfreien Aufenthalt und vielfältige Nutzungen wie Märkte, Feste oder Sommerkino. Für die Zwischennutzung und die Beratung der Nutzungen war ein Kurator gemeinsam mit der SEGA tätig, der die Veranstaltenden berät.

## **ERFOLGSVORAUSSETZUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE AKTEURSZUSAMMENARBEIT**

Ein Erfolgsfaktor ist die strukturelle Verankerung der SEGA als Koordinatorin für die Entwicklung des Quartiers. Die städtische Tochtergesellschaft ist in Verwaltungsstrukturen eingewebt und verfügt über eine breite politische Unterstützung. Regelmäßige Lenkungsunden, politische Debatten und Berichte fördern die Akzeptanz der Quartiersentwicklung. Ihre Präsenz vor Ort ermöglicht es, schnell zu reagieren und Maßnahmen gezielt anzupassen. Ebenso entscheidend ist die kontinuierliche Netzwerkarbeit mit verschiedenen Akteuren sowie die Durchführung eigener Veranstaltungen, die das Projekt sichtbar machen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das ehrenamtliche Engagement der zahlreichen Menschen, die sich in der Bespielung der ZwischenZeit im BüchelGarten sowie der Nutzung des soziokulturellen Zentrums der meffi.s einbringen. Durch die Bereitstellung konkreter Orte und Räume entsteht sowohl ein Mehrwert für die Akteure als auch für das Quartier.



FLÄCHE ZWISCHENZEIT AM BÜCHEL © SEGA

## **WEITERENTWICKLUNG DER AKTEURSZUSAMMENARBEIT**

Alle bebaubaren Grundstücke im Eigentum der SEGA werden über sogenannte Konzeptverfahren vergeben. Auf diese Baufelder bewerben sich auch Institutionen und Vereine aus dem Pool der Stadtmacher:innen, die im Sondierungsverfahren identifiziert wurden.

DRITTES ZWISCHENFEST AM BÜCHEL AM 3. MAI 2024 © SEGA



## 3.2 KULTURELLE UND KREATIVWIRTSCHAFTLICHE KOOPERATIONEN

### MANNHEIM

Kultur- und kreativwirtschaftlich getriebene Stadtentwicklung



© DANIEL LUKAC

*„Mannheim zeigt, welchen Mehrwert kultur- und kreativwirtschaftliche Stadtentwicklung bringt, wenn sie strategisch erfolgt und Kreative früh einbindet. Die Kultur- und Kreativwirtschaft arbeitet in agilen Netzwerken und kann Quartiere ästhetisch erfahrbar werden lassen und damit zu einer höheren Resilienz beitragen.“*

**DR. MATTHIAS RAUCH**

CULTURAL INNOVATION OFFICER / HEAD OF CULTURAL INNOVATION & CREATIVE ECONOMY, NEXT MANNHEIM

Mannheim verfolgt seit nunmehr 25 Jahren eine kultur- und kreativwirtschaftlich getriebene Stadtentwicklung. Damit will die Stadtspitze neue Wege bei der Profilierung der Industriestadt beschreiten. Denn der industrielle Strukturwandel hatte Mannheim zwar verspätet erfasst, aber in einem Maße wie kaum eine andere süddeutsche Kommune.

Hintergrund der neuen stadtentwicklungs- und wirtschaftspolitischen Orientierungen in Mannheim war das von Richard Florida 2002 propagierte Konzept der „Kreativen Klasse“. Es zielt darauf ab, die Dynamik von Städten dadurch zu stärken, dass Kultur- und Kreativschaffenden, Wis-

senschaftler:innen und anderen „Wissensarbeitenden“ ein attraktives Umfeld für ihre Entfaltung als Wirtschaftsakteure und Stadtmachende geboten wird. Unter dem Eindruck dieser Grundgedanken wurde in Deutschland 2007 die „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ ins Leben gerufen. Parallel fand das Thema Eingang in die Ausrichtung der Nationalen Stadtentwicklungspolitik. Eine Reihe von Großstädten entwickelte Konzepte, um Kultur- und Kreativschaffende nicht nur als Protagonist:innen einer eigendynamischen Kultur- und Kreativwirtschaftsszene anzusprechen und zu fördern, sondern auch als „neue“ Stadtmachende. Mannheim war einer der Vorreiter.



## STADTENTWICKLUNG DURCH KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Die Stadtspitze spricht Kultur und Kreativschaffende sowie Start-ups im Rahmen einer konsistenten kommunalen Strategie mit einer Reihe ineinandergreifender Maßnahmen an. Dafür wurde der Ansatz einer „Kulturellen Stadtentwicklung“ gewählt. Der Einstieg in die kulturelle Stadtentwicklung erfolgte im strukturschwachen, innenstadtnahen Hafenquartier Jungbusch durch kulturell orientierte Initialzündungen mit internationaler Strahlkraft (Popakademie, Musikpark, Musikfestivals). Damit wurden szenegerechte Entfaltungsräume in einem Umfeld mit hohen urbanen Entwicklungspotenzialen bereitgestellt. Ein weiterer Strategiebaustein war die Entwicklung differenzierter, branchen- und sceneaffiner „Creative Hubs“ als Kultur- und Kreativwirtschaftszentren sowie als Keimzellen aktivierender Stadtentwicklung (C-HUB, Textilerei, GIG7, Altes Volksbad). Zu den sich einstellenden Erfolgen gehörten unter anderem eine stärkere soziale Durchmischung, eine Diversifizierung der Kultur- und Gastroszene sowie die Entwicklung einer bedeutsamen Nachtökonomie und Nachkultur, insbesondere im Jungbusch.

Die neuen Kultur- und Kreativschaffenden wurden zu geschätzten Impulsgeber:innen und Partner:innen für Place-making-Strategien im Quartier, insbesondere auch in einem weiteren Mannheimer Stadtteil, der Neckarstadt-West. Das betraf sowohl die temporäre und performative Aktivierung von Räumen als auch ihre dauerhafte Umgestaltung, Aktivierung und Neuprogrammierung. (z. B. Projekt Alter Meßplatz). Darüber hinaus befeuerten die sich etablierenden kreativen Szenen die Quartiersentwicklung mit eigenen Impulsen und Impulsorten – auch auf der Basis von Geschäftsmodellen, die rentierliche und unrentierliche, gemeinwesenorientierte Nutzungen miteinander verbinden und deshalb im Rahmen der kulturellen Stadtentwicklung gefördert werden (z. B. Kiosk am Neumarkt).

### ERFOLGSFAKTOREN DER MANNHEIMER „KULTURELLEN STADTENTWICKLUNG“

Wichtiger Erfolgsfaktor der kulturellen Stadtentwicklung in Mannheim ist, dass die Strategieentwicklung, Gesamtkoordination und Integration in das Verwaltungshandeln bis zur Kommunalwahl 2023 beim Oberbürgermeister sowie einer Stabsstelle mit weitreichenden Kompetenzen, quer zu den Verwaltungsressorts, lag. Für das operative Geschäft sowie die Kommunikation und Außendarstellung wurde zudem die städtische Tochter mannheimer gründungszentren gmbh (heute NEXT MANNHEIM) gegründet. Sie ist Ansprechpartnerin für die Kommunikation und Kooperation mit den Kernzielgruppen. Sowohl die Zusammensetzung des Teams als auch der Auftritt des Gründungszentrums zeigen eine enge Verbundenheit mit Kultur- und Kreativschaffenden. Für die Einbindung von Kultur- und



ERÖFFNUNG ZWISCHENDRIN – DAS ZWISCHENNUTZUNGSFESTIVAL IN MANNHEIM IM SEPTEMBER 2024 © ARTHUR BAUER

Kreativschaffenden in die Quartiersentwicklung sorgte die kontinuierliche Mitwirkung von NEXT MANNHEIM in den Steuerungsrunden zur lokalen Stadterneuerung (LOS) unter Federführung der städtischen MWS Projektentwicklungsgesellschaft mbH und des persönlichen Referenten des Oberbürgermeisters.

Die kulturelle Stadtentwicklung in Mannheim ist als reflexiver Prozess angelegt. Der überregionale Austausch findet in bundesweiten Netzwerken statt. Das sorgt für die Weiterentwicklung von Handlungsansätzen auf der Höhe der Zeit. Ergänzend sorgen Festivals für eine breitenwirksame Erlebbarkeit der kulturellen Stadtentwicklung. Die Festivals werden mit fachöffentlichen Reflexionen verbunden und bringen auf diesem Wege alle Stadtmachenden und Interessierten in einem ungezwungenen Rahmen zusammen.

### AUF DEM WEG ZU INNENSTADTSTRATEGIEN

Nachdem sich die kultur- und kreativwirtschaftlich getriebenen Eigendynamiken in den gemischten innenstadtnahen Quartieren eingestellt haben, sind adäquate Strategien auch



in Mannheims Zentrum, der sogenannten „Quadratstadt“ gefragt. Einen Einstieg boten 2023 und 2024 die Projekte FUTURAUM sowie STARTRAUM von NEXT MANNHEIM, gefördert im Rahmen des Bundesprogramms „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“.

Während FUTURAUM versuchte, über Dialogprozesse eine kommunikative Basis für zukünftige Handlungsansätze und -schwerpunkte zur Aktivierung der Quadratstadt zu schaffen, hat STARTRAUM Zwischennutzungen befördert, um die Perspektiven für neue Nutzungen und Nutzungsmischungen zur kulturellen Aktivierung der Quadratstadt vor Augen zu führen.

Ergänzt wurde STARTRAUM im Jahr 2024 vom Festival „zwischenDrin“, das auch am Beispiel von Dachflächen

erlebbar machte, wie die vielfältigen Potenziale der Mannheimer Innenstadt genutzt werden könnten. Darüber hinaus wurden in einem Workshopprogramm Perspektiven für eine aktivierende Weiterentwicklung der Innenstadt erörtert und diskutiert.

Im Rahmen des Festivals wurden in einem Expertengespräch Handlungsempfehlungen für die Fortführung von STARTRAUM als kultur- und kreativwirtschaftliche Entwicklungsstrategie für die Quadratstadt erarbeitet. Ziel ist es, die Kultur- und Kreativwirtschaft als Partner für die Stadtentwicklung zu gewinnen und die vielfältigen Potenziale der Quadratstadt erlebbar zu machen. Zudem sollen neue Ausgangs- und Kristallisationspunkte geschaffen und Experimente für neue Nutzungen und Nutzungsmischungen gestartet werden.



ERÖFFNUNG HAUS HURRA! ALS ERSTE ZWISCHEN-  
NUTZUNG IM RAHMEN VON FUTURAUM IM  
AUGUST 2023 © SARAH HAENLE

C-HUB © YANNIK WEGENER



## REGENSBURG

### Kultur und Kreativwirtschaft als Katalysatoren für koproduktive Innenstadtentwicklung

***„Kunst und Kultur sind ein Schlüssel für innovative Stadtentwicklung. Denn eine Gesellschaft im Wandel braucht kreative Netzwerke und lebendige wie resiliente Kulturorte, die mit offenen Entfaltungsmöglichkeiten, gemeinwohlorientierten Praktiken und koproduktiver Teilhabe gegenwärtige Entwicklungen zum Anlass für zukünftige Praxis nehmen. Dieses wirksame Potential für Transformation muss Teil der Verwaltung werden, um gemeinsam mit Zivilgesellschaft und Interessengruppen die Stadt von morgen zu gestalten.“***



© JANINA HAUPT

**MARIA LANG**  
LEITERIN KULTURAMT REGENSBURG

Kultur und Kreativwirtschaft sind in Regensburg ein prägender Standortfaktor – und dies nicht nur im ökonomischen Sinn, sondern umfassend verstanden. Insbesondere für die Transformation der Innenstadt, denn hier werden Zukunftsfragen und Veränderungsprozesse angesichts des aktuellen Wandels und den damit verbundenen Herausforderungen besonders deutlich.

Derzeit mangelt es jedoch nicht Kultur- und Kreativschaffenden wie auch zivilgesellschaftlichen Initiativen an verfügbaren und vorrangig finanzierbaren Räumen gerade im Zentrum. Dabei geht es nicht allein um Raum für Wachstum und Wirkung dieser Communities, sondern um das Aufeinandertreffen von Menschen und das gemeinsame Handeln. So entstehen Kultur- und Kreativorte, die individuelle

Netzwerke und wiederholte Routinen zu charakteristischen Strukturen verbinden, die wiederum auf ihr Umfeld zurückwirken. In Regensburg ist vor allem das Zusammenspiel von Verwaltung, Kreativszene und Zivilgesellschaft bemerkenswert, weil es zur Gestaltung und Stärkung multifunktionaler und resilienter Innenstädte beiträgt und eine besondere Anziehungskraft auf das Zentrum ausübt.

#### **KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT ALS MOTOR DER STADTENTWICKLUNG**

Das Kulturamt und das Amt für Wirtschaft und Wissenschaft in Regensburg verstehen sich als Impulsgeber und Vermittler, die Prozesse anstoßen und begleiten, kulturelle

und kreativwirtschaftliche Netzwerke knüpfen und Räume aktivieren. Ziel ist es, ein lokales Netzwerk kreativer Orte über den Stadtraum hinweg zu schaffen, vom kleinformatigen Schaufenster bis zum Kasernenareal, das sich im Zentrum zu einem Ökosystem verdichtet. Vor allem Kultur- und Kreativwirtschaft bringen Bewegung in die verzweigte Bürokratie und arbeiten dabei fach- wie hierarchieübergreifend eng mit den städtischen Ämtern und Ressorts zusammen. Dieses grundlegende Umdenken innerhalb der Kommune ermöglicht eine effektivere Steuerung von Prozessen, die vorhandene Ressourcen gemeinsam denkt und die Trennung zwischen einzelnen Verwaltungsbereichen aufbricht.

Das Kulturamt übernimmt in diesem Kontext die Funktion von Intermediären, um innerhalb der Verwaltung sowie nach außen Verbindungen aufzubauen und zwischen öffentlichen Institutionen, Kultur- und Kreativszene wie Zivilgesellschaft gemeinsame Lösungen zu moderieren. Auch kulturelle Orte und kreative Netzwerke wirken hier als Verbündete in lokalen Verantwortungsgemeinschaften und spielen eine wichtige Rolle dabei, Kultur und Kreativwirtschaft als wesentliche Partnerinnen der Stadtentwicklung zu etablieren.

## **M26 UND DEGGINGER: ORTE FÜR KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT**

Seit 2023 betreibt die Stadt Regensburg in Kooperation mit der Agentur bauwärts das M26 in der Maximilianstraße 26 als zeitgenössischen transdisziplinären Kulturort, der bis 2026 zur Zwischennutzung offensteht. Dieses innovative Pilotprojekt positioniert Kunst und Kultur im Zentrum einer aktivierenden zukunftsweisenden Stadtentwicklung und setzt dabei auf Gemeinwohlorientierung, Inklusion und Ko-Kreation. Das M26 greift nicht nur aktuelle Diskurse auf, sondern ermöglicht angesichts gesellschaftlicher Herausforderungen Anknüpfungspunkte für neue Bündnisse aus Kunst, Kultur, Stadt und Gesellschaft. Dabei entstehen Räume für Austausch und Begegnung im Sinne „Dritter Orte“, die demokratische und solidarische Formen des städtischen Zusammenlebens erproben. Beispielsweise durch das konsumfreie Community-Café oder die gemeinsame Charta, die Werte wie Teilhabe, Kollaboration und Ko-Kreation in den Mittelpunkt stellt. Mit dem Prinzip der Kulturpatenschaften übernehmen Vereine, Institutionen und Initiativen die Gestaltung des M26, erhalten Räume für die temporäre Nutzung kostenfrei und engagieren sich im Gegenzug mit Erfahrung und Expertise für das Netzwerk und die ehrenamtlichen Strukturen vor Ort.

Ein bereits lang etablierter Ort für die Szene der Kreativwirtschaft und der Kulturschaffenden ist das seit 2016 bestehende Degginger, ein dauerhafter Ort der Kreativwirtschaft in einer ehemaligen Buchhandlung in der Regensburger Altstadt, den die Kommune der lokalen Kreativwirtschaft zur Verfügung stellt. Organisatorisch gehört

das Degginger zum Wirtschafts-, Wissenschafts- und Finanzreferat der Stadt Regensburg. Es beinhaltet neben einem Café mit multifunktionalem Veranstaltungsraum auch Coworking-Räume und ein Gründungszentrum. Vor Ort gibt es ein vielfältiges Kulturprogramm mit Veranstaltungen und Vernetzungstreffen. Das Degginger bietet zudem Cross-Innovation-Veranstaltungen an, also Treffen, bei denen Kreativschaffende mit Unternehmen oder Personen aus dem verarbeitenden Gewerbe disziplinenübergreifend zusammenarbeiten. Betreut wird das Degginger von der Kreativbehörde, einem dafür geschaffenen Clustermanagement der Stadt Regensburg.

## **WEITERENTWICKLUNG UND OFFENE HERAUSFORDERUNGEN**

Der Erfolg in Regensburg verdeutlicht, wie Kultur und Kreativwirtschaft mit Schlüsselprojekten gezielt zur Innenstadtentwicklung beitragen. Sowohl das M26 als auch das Degginger zeigen auf, dass sich Bottom-up- und Top-down-Ansätze synergetisch ergänzen und im Zusammenspiel einen entscheidenden Erfolgsfaktor funktionierender Netzwerke darstellen. Denn sie integrieren das Wissen und die Bedürfnisse aller Beteiligten in die Planung und Entwicklung von Projekten. Diese Vision einer offenen Stadt, die eng an den Realitäten einer vielfältigen Gesellschaft orientiert ist, entsteht durch die Teilhabe vieler Akteure und einer zuhörenden und lernenden Verwaltung. In Regensburg sind es Kulturamt und Kreativwirtschaftsförderung, die diese zentrale Rolle als Mitgestalterin und Initiatorin einnehmen, Potentiale ausloten und eine Ermöglichungskultur leben.

Die erprobten Methoden einer wertebasierten Zusammenarbeit dienen langfristig als Grundlage für die weitere Gestaltung von Projekten, Programmen und Produktionen. Dieses veränderte Verständnis von Kooperation, Kollaboration und Ko-Produktion entwickelt Vorbildcharakter für die Implementierung netzwerkorientierter Strukturen. Insbesondere die etablierte Institution des Kulturbeirats bietet die Möglichkeit zu einer partizipativen Neuausrichtung von Organisationsformen und Beteiligungsprozessen, um relevante Interessengruppen gleichberechtigt zu versammeln, Themen kontrovers zu diskutieren und weiterzuentwickeln.





AUßENRAUM DES M26 © STEPHANIE REITERER

PERFORMANCE IM M26 © PAUL DITTMANN





# 3.3 ZIVILGESELLSCHAFTLICH GETRIEBENE KOOPERATIONEN

## WIESENVIERTEL WITTEN

Quartiers- und Innenstadtentwicklung  
gemeinschaftlich kultivieren



© DANA SCHMIDT

*„Für uns sind Kooperationen der wichtigste Teil der gemeinsamen Aktivitäten in Witten: Unser Wiesenviertel lebt davon, dass wir Ressourcen teilen, den persönlichen Draht halten und solidarisch sind. Die Grundlage dafür sind gemeinsame Werte, die wir in Workshops mit allen Akteur:innen immer wieder prüfen und erneuern.“*

**JOSCHA DENZEL**

1. VORSITZENDER WIESENVIERTEL E. V.

Das Wiesenviertel in Witten ist ein Beispiel für zivilgesellschaftlich organisierte Quartiersarbeit und ein Vorbild für urbanen Wandel im Ruhrgebiet. Ursprünglich eine unscheinbare Gegend südlich der City, hat sich das innerstädtische Viertel in den letzten Jahren zu einem lebendigen Szeneviertel entwickelt. Den entscheidenden Impuls für diese Transformation setzte 2010 die Initiative „Stellwerk“. Mit kreativen Projekten an der Schnittstelle von Kultur, Wirtschaft und Stadtentwicklung bespielen sie den städtischen Raum und

schufen mit dem Kulturcafé Knut's einen wichtigen Identifikationsort im Quartier, von dem aus gemeinsam Aktionen ins Leben gerufen wurden. Mit der Gründung des Wiesenviertel e. V. im Jahr 2017 wurde diese Arbeit auf eine breitere Basis gestellt. Der Verein koordiniert seither die Quartiersaktivitäten und entwickelt das Wiesenviertel in Zusammenarbeit mit Anwohner:innen und lokalen Akteuren kontinuierlich weiter. So ist ein Ort entstanden, der Kreativität, Nachbarschaft und Innovation vereint und über die Stadtgrenzen hinausstrahlt.

## ZUSAMMENARBEIT IM KREATIVEN ÖKOSYSTEM

Der Wiesenviertel e. V. ist ein zentraler Intermediär für die Akteurszusammenarbeit im Wiesenviertel. Ziel des Vereins ist es, die Weiterentwicklung des Viertels zu unterstützen, indem er über seine klassische Quartiersarbeit Menschen und Initiativen vernetzt und sie darüber hinaus bei sozialen, kulturellen und unternehmerischen Projekten begleitet. Dazu vermittelt er Kontakte, übernimmt Trägerschaften und verantwortet die quartiersbezogene Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Gleichzeitig bringt er eigene kulturelle und nachbarschaftliche Veranstaltungen auf den Weg, die das Viertel beleben und die Gemeinschaft stärken. Eine bedeutende Unterstützung erhält der Wiesenviertel e. V. durch ecce – das European Centre for Creative Economy. Mit dem Programm „Kreativ.Quartiere Ruhr“ fördert ecce die Entwicklung urbaner Räume zu kreativen Orten mit ähnlichen Ansätzen in unterschiedlichen Quartieren des Ruhrgebiets. Das Wiesenviertel gilt dabei als Modellquartier.

Die Dringlichkeit, gemeinsam im Quartier aktiv zu werden, wurde durch die Corona-Pandemie verstärkt und führte zu einer engeren Kooperation zwischen den verschiedenen im Wiesenviertel aktiven Akteuren. Dieser gesteigerte Zusammenhalt mündete in Werteworkshops und der Vereinbarung von Manifesten zwischen diesen. Ein zentraler Wert, der sich hier durchzieht, ist das ernst gemeinte „Nettsein“. Die Betonung einer positiven und respektvollen Arbeitsatmosphäre trägt dazu bei, Vertrauen aufzubauen und das Netzwerk stetig zu erweitern. Diese Entwicklungen führten auch zu einem

neuen Selbstverständnis der Szene und auch etablierte Institutionen öffneten ihre Türen. Seit 2020 werden Workshops und Kooperationen zwischen Initiativen und Institutionen ins Leben gerufen, die den Dialog intensivieren und die Zusammenarbeit im Viertel weiter stärken.

Der Wiesenviertel e. V. ist Teil eines größeren Netzwerkes von Intermediären in Witten, die als Hubs funktionieren. Die Zusammenarbeit der Initiativen zeigt bei der Beantragung von Fördergeldern einen innovativen Ansatz. Obwohl verschiedene Träger Mittel beantragen, wird für eine vorausschauende Verteilung der Gelder gemeinsam an den Anträgen gearbeitet. Dieser Ansatz sorgt für eine gerechte Verteilung der Ressourcen und vermeidet Konflikte.

## VERZAHNUNG QUARTIERS- UND INNENSTADT-ENTWICKLUNG

Die Entwicklung des kreativen Ökosystems im Wiesenviertel zeugt von einer starken Tradition der Selbstorganisation, die oft ohne oder gar gegen die städtische Verwaltung erfolgte. Dies hat sich inzwischen jedoch deutlich geändert. So setzt die ecce-Förderung einen Letter of Intent durch das Planungsamt voraus. Zudem ist der Verein Wiesenviertel e. V. als Teil eines Konsortiums mit dem Quartiers- und Citymanagement im Rahmen der Innenstadtentwicklung beauftragt. Gemeinsam betreibt das Konsortium „mitten@witten“, ein Innenstadtbüro, das als Anlaufstelle für Fragen und Informationen rund um die Innenstadtentwicklung Wittens dient.

WO ZUVOR ZWEI PARKPLÄTZE WAREN, SCHAFFT DAS PARKLET DES WIESENVIERTEL E. V. NEUEN, GERECHTER VERTEILTEN ÖFFENTLICHEN RAUM.  
© DANA SCHMIDT







2024 FAND ZUM 10. MAL DAS WIESENVIERTELFEST STATT. EHRENAMT-  
LICH ORGANISIERT, ZIEHT ES JÄHRLICH 10.000 BESUCHER\*INNEN AN  
UND LEGT GROßEN WERT AUF AWARENESS UND BARRIEREARMUT.  
© DANA SCHMIDT



IMMER WIEDER GIBT ES FORMATE, BEI DENEN INITIATIVEN, POLITIK  
UND VERWALTUNG ZUSAMMENKOMMEN UND AUF AUGENHÖHE DIE  
ZUKUNFT DES VIERTELS DISKUTIEREN. © DANA SCHMIDT

Die Grundlage für die Wittener Innenstadtentwicklung bildet das Integrierte Städtebauliche Entwicklungskonzept (ISEK). Das ISEK umfasst Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung öffentlicher Räume und zur Stärkung der Innenstadtfunktionen. Darüber hinaus beinhaltet es Förderprogramme, unter anderem zur Unterstützung von Quartiersprojekten. Die Umsetzung des ISEK erfolgt in enger Zusammenarbeit zwischen der Kommunalverwaltung und dem Quartiers- und Citymanagement. Letzteres übernimmt dabei eine Schlüsselrolle: Es koordiniert die Maßnahmen und unterstützt die Stadtverwaltung bei der Umsetzung der Bausteine.

Die Einbindung des Wiesenviertel e. V. in diese Aufgabe ermöglicht einen neuen Zugang zum Planungsamt und ist zudem ein wichtiger Treiber für neue Projekte, die mithilfe der Beteiligung im Quartier priorisiert werden können.

## VEREINSRAUM UND KULTURELLE VERANSTALTUNGEN

Das „lokal.“ ist wichtiger räumlicher Dreh- und Angelpunkt im Wiesenviertel. Der Wiesenviertel e. V. hat das Ladenlokal 2019 angemietet, und dort einen Begegnungs-, Nachbarschafts- und Veranstaltungsort geschaffen. Hier treffen sich Menschen aus dem Quartier, um sich auszutauschen, Projekte zu planen oder Veranstaltungen durchzuführen. Das „lokal.“ ist zugleich eine offene Anlaufstelle für alle, die eigene Ideen und Projekte im Viertel umsetzen möchten. Wer Unter-

stützung benötigt – sei es in Form von Raum, Infrastruktur oder Netzwerken – findet hier Hilfe. Neben dem Betrieb des Vereinsraums organisiert der Wiesenviertel e. V. eine Vielzahl kultureller Veranstaltungen. Dazu zählt auch das jährliche Wiesenviertelfest.

## ERFOLGSVORAUSSETZUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE AKTEURSZUSAMMENARBEIT

Die Schaffung direkter Anlaufstellen und Ansprechpartner:innen stellt einen essenziellen Faktor in der Förderung des kreativen Ökosystems dar. Insbesondere in Witten wurde erkannt, dass eine effektive Zusammenarbeit von verschiedenen Kulturbetrieben und -initiativen durch klare und direkte Kommunikationswege begünstigt wird. Zudem stellt die wertebasierte Kooperation auf verschiedenen Ebenen einen zentralen Erfolgsfaktor in Witten dar.

## WEITERENTWICKLUNG DER AKTEURSZUSAMMENARBEIT

Derzeit baut der Wiesenviertel e. V. Strukturen für eine gemeinschaftliche Quartiersentwicklung auf. Das Ziel ist es, Plattformen zu schaffen, die den Austausch, die Vernetzung und die Abstimmung der unterschiedlichen Aktiven in vertrauensvoller und inspirierender Atmosphäre ermöglichen und fördern.



## 3.4 VERGLEICH DER ANSÄTZE

Vergleicht man die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Ansätze, sind insbesondere in Bezug auf die Steuerungsstruktur Unterschiede erkennbar. Unterscheiden lässt sich zwischen Top-down-Ansätzen, Bottom-up-Ansätzen sowie Mischformen.

Die in Kapitel 3.1 dargestellten stadtentwicklungsgetriebenen Kooperationen in Offenbach, Bremen und Aachen zeichnen sich dadurch aus, dass sie top-down organisiert sind und die Kommune bzw. ein kommunales Unternehmen eine zentrale Rolle bei der Aktivierung neuer Akteursgruppen und dem Aufbau neuer Akteurskooperationen übernimmt. Gemeinsam haben die drei Beispiele, dass neue Stellen geschaffen wurden, die sowohl steuernd als auch vernetzend auf die Innenstadtentwicklung wirken sollen. Sowohl die Agentur Mitte in Offenbach als auch das Projektbüro Innenstadt in Bremen und die SEGA in Aachen übernehmen in ihren kommunalen Kontexten eine wichtige Organisations-, Management- und Schnittstellenfunktion und dienen als kommunikatives Bindeglied, sowohl zu den neuen Akteursgruppen als auch innerhalb ihrer Kommune mit den beteiligten Innenstadtrechtsorten.

In Offenbach und Bremen wurden eigene Organisationseinheiten gegründet. Diese sind zwischen städtischen Institutionen etabliert bzw. an bestehende Ressorts angegliedert. Ein wichtiger Fokus der Arbeit der Agentur Mitte und des Projektbüros Innenstadt Bremen liegt neben der Aktivierung neuer Akteursgruppen und Umsetzung konkreter Innenstadtprojekte auch auf der Gremienarbeit innerhalb der Verwaltung. Dies fördert die Akzeptanz für Innenstadtentwicklungsprojekte auf Seiten der Verwaltung und beschleunigt deren Umsetzung durch eine gute Zusammenarbeit beteiligter Ressorts. Ein Nachteil dieses Ansatzes ist jedoch, dass für die neu geschaffenen Positionen eine umfassende Sensibilisierungsarbeit erforderlich ist. Kommunale Akteure müssen abgeholt und der Mehrwert vermittelt werden, um die neuen Organisationseinheiten innerhalb der Stadtverwaltung zu legitimieren. Dies erfordert Zeit und Geduld. In

Offenbach ist der enge Schulterschluss und das symbiotische, praktische Zusammenwirken mit der örtlichen IHK besonders, wodurch dieser Ansatz und die Agentur Mitte auf eine sehr breite Akzeptanz auch bei Wirtschaft und Stadtgesellschaft stößt.

In Aachen wurde für die Entwicklung des Altstadtquartiers Büchel eine neue Stadtentwicklungsgesellschaft, die SEGA, gegründet. Als kommunales Stadtentwicklungsunternehmen hat sie eine breite politische Unterstützung und einen klaren Auftrag. Eine Limitierung in Aachen besteht jedoch darin, dass sich der Fokus der SEGA bislang auf einen räumlich begrenzten Teilbereich der Innenstadt konzentriert. Dies betrifft auch die Aktivierung neuer Akteure. Offen bleibt die Frage, wie es gelingen kann, die neuen Akteursgruppen in die gesamte Innenstadtentwicklung einzubinden und die vom Büchel-Quartier ausgehenden Aktivitäten auf die gesamte Innenstadt auszuweiten.

Auch in Mannheim (vgl. Kapitel 3.2) wird ein Top-down-Ansatz verfolgt. Besonderheit ist hierbei jedoch, dass neue Kooperationen stark aus der kultur- und kreativwirtschaftlichen Richtung angeschoben werden. Nicht zuletzt liegt das daran, dass mit NEXT MANNHEIM ein kreativwirtschaftlicher Akteur den Ansatz einer „kulturellen Stadtentwicklung“ vorantreibt und als zentraler Intermediär für die Kommunikation und Kooperation mit den neuen Zielgruppen auftritt. In Regensburg (vgl. Kapitel 3.2) zeigt sich eine Mischform aus Top-down- und Bottom-up-Ansatz: Während die strukturellen Rahmenbedingungen von der Kommune, hier insbesondere vom Kulturamt sowie Amt für Wirtschaft und Wissenschaft vorgegeben werden, erfolgt die inhaltliche Ausgestaltung durch zivilgesellschaftliche Initiativen und kreativwirtschaftliche Akteure. Ein zentraler Bestandteil des Regensburger Modells ist die Bereitstellung von Räumen und finanzieller Unterstützung für Akteure aus der Kultur- und Kreativwirtschaft durch die Kommune. Im Gegenzug wird ein klares Commitment sowie künstlerischer Input erwartet, der Impulse für die gesamte Stadt setzt. Begrenzt

ist dieser Ansatz jedoch dadurch, dass er bisher nur bedingt und punktuell auf einige Objekte und Formate in der Innenstadt beschränkt ist, aber noch keine wirkliche gemeinsame strategische kulturell-kreative Innenstadtentwicklung im Zusammenwirken mit Stadtentwicklung und anderen Ressorts sowie der klassischen Innenstadtwirtschaft erfolgt.

Das Beispiel aus Witten (vgl. Kapitel 3.3) zeigt, dass Steuerungsstrukturen zum Aufbau nachhaltiger und belastbarer Kooperationen mit Innenstadt- und Quartiersakteuren auch bottom-up und getragen von starkem zivilgesellschaftlichem und ehrenamtlichem Engagement sowie unabhängig von kommunalen Strukturen entstehen können. Eine Zusammenarbeit mit der Kommune kann solche Initiativen jedoch stärken und auf eine breitere Basis stellen. Entscheidend ist dabei, dass die Kommune nicht die vollständige Kontrolle übernimmt, sondern vielmehr vorhandene Eigendynamiken unterstützt und begleitet, sodass die aktiven Initiativen weiterhin frei und selbstorganisiert agieren können. Ein zentraler Erfolgsfaktor in Witten ist der hohe Grad der Selbstorganisation der Beteiligten. Durch eigenständig entwickelte Formate haben sie eine wertebasierte Grundlage für ihre Kooperation geschaffen, die Orientierung bietet und dazu beiträgt, dass sich jeder mit seiner individuellen Stärke in den Transformationsprozess einbringen kann. Das Wittener Beispiel zeigt, wie die Zusammenarbeit zivilgesellschaftlicher Akteure untereinander funktionieren kann und wie sich diese erfolgreich mit der kommunalen Innenstadtentwicklung verknüpfen lässt.

Alle Beispiele verdeutlichen zudem, dass für die Aktivierung neuer Akteursgruppen und Aufbau von belastbaren Kooperationen sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen erforderlich sind. Dies ist keine Aufgabe, die „nebenbei“ bewältigt werden kann. Landes- und Bundesförderung können genutzt werden, um Impulsprojekte zu initiieren oder neuen Einheiten eine „Anschubfinanzierung“ zu ermöglichen. Um den Aufgaben jedoch langfristig gerecht zu werden, müssen verlässliche Steuerungsstrukturen geschaffen werden, die als solche von Beginn an angelegt und entsprechende Mittel dafür bereitgehalten werden.

## **AKTIVIERUNG UND KOOPERATION: WAS FUNKTIONIERT?**

Ein wichtiger Ansatz, um neue Akteure zu gewinnen, ist es, bestehendes zivilgesellschaftliches Engagement und Initiativen sowie vorhandene Eigendynamik aufzugreifen und gezielt für die Innenstadtentwicklung zu nutzen. Die Praxis zeigt, dass es verschiedene bewährte Formate und Instrumente zur Aktivierung neuer Akteursgruppen und zum Aufbau neuer Kooperationen gibt. Ein Beispiel für die Identifizierung interessierter Akteure und Erprobung neuer Innenstadtnutzungen ist die Schaffung offener und experimenteller Orte als Reallabore, wie beispielsweise der Rathaus-Pavillon in Offenbach, das Projekt ZwischenZeit

am Büchel in Aachen, das M26 in Regensburg, das Projekt STARTRAUM in Mannheim oder das UMZU in Bremen. Diese Orte ermöglichen es, neue und teils innovative Nutzungsbausteine für die Innenstadt zunächst temporär zu testen. Dabei spielen die neuen Akteursgruppen eine aktive Rolle, indem sie diese Räume mit eigenen Initiativen bespielen und dadurch selbst in der Innenstadt aktiv werden. Damit diese Reallabore funktionieren, ist es hilfreich, eine zentrale Ansprechperson bzw. Stelle zu haben, die den organisatorischen Rahmen vorgibt, die Nutzungen koordiniert bzw. kuratiert und eine grundlegende Ausstattung bereitstellt.

Ein weiteres wirksames Instrument zur Aktivierung neuer Akteure ist die Öffnung formeller Planungsverfahren für diese Zielgruppen, wodurch ihnen eine direkte Mitgestaltung an Stadtentwicklungsprozessen ermöglicht wird. In Aachen konnten so neue Akteure aus der Stadtgesellschaft gewonnen werden, die sich bis heute aktiv in die Entwicklung des Altstadtquartiers Büchel einbringen.

Ein konkretes Instrument, um neue Akteure in die Innenstadttransformation einzubinden stellt zudem der sogenannte Verfügungsfonds dar. Dabei handelt es sich um ein Anreizinstrument, das unter anderem Teil der Städtebauförderung sowie des Bundesprogramms „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ ist und darauf abzielt, zivilgesellschaftliches Engagement für die (Innen-)Stadtentwicklung zu aktivieren. Mit Hilfe dieses Fördertopfes werden beispielsweise in Bremen kleinere zivilgesellschaftliche Initiativen und Projekte in der Innenstadt finanziell unterstützt.

Um die Potenziale der neu gewonnen Zielgruppen jedoch langfristig für die Innenstadtentwicklung zu nutzen, gilt es, in einer zweiten Stufe nach der Aktivierung Formate für dauerhafte Kooperationen zu finden. Erfolgreiche Beispiele hierfür sind die Verzahnung des Wittener Quartiersmanagements mit der langjährigen Arbeit des Wiesenviertel e. V., das Quartiersstundenmodell in Aachen oder das Degginger in Regensburg als Standort der Kreativwirtschaft. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei, dass es sich um dauerhaft gesicherte Einrichtungen handelt, die nicht allein durch die öffentliche Hand subventioniert werden.

## **STRUKTURELLE PERSPEKTIVEN**

Die betrachteten Beispiele haben gezeigt, dass der Mehrwert von neuen Akteuren für die Innenstadtentwicklung und die Bewohnenden vor allem dann wirksam wird, wenn innenstadtrelevante Akteure und verfügbare Räume bekannt sind, Kooperationsvereinbarungen getroffen werden, eine Verständigung auf gemeinsame Werte erzielt wurde und eine belastbare Zusammenarbeit etabliert ist. Zudem sind genug Ressourcen für Intermediäre, Räume, Personal und Projekte notwendig. Entscheidend für Synergien und eine zukunftsfähige Transformation ist aber auch das Zusammenwirken der neuen mit den klassischen Playern

der Innenstadtentwicklung. Zu letzteren zählen neben den Kommunen zum Beispiel die Immobilienwirtschaft, Eigentümer:innen, Handel und Stadtmarketing. Dafür müssen manchmal zunächst gegenseitige Vorurteile abgebaut und eine gemeinsame „Sprache“ gefunden werden. Denn bislang sind diese Welten vielerorts noch eher getrennt und die Mitwirkung an der Zentrenentwicklung ist stark auf die klassischen Akteure fokussiert.

Im Idealfall entsteht dann ein „kreatives Ökosystem“ für die Innenstadt: Sprich, alle verschiedenen Akteure bringen sich möglichst eigendynamisch in ihren Bereichen ein und ergänzen sich bestmöglich. Konkurrenzen können durch Netzwerkarbeit geringgehalten werden, im Vordergrund stehen Synergieeffekte: Diese reichen zum Beispiel von einem interessanten, sich gegenseitig befruchtenden Mix klassischer und neuer, kreativ-kultureller Nutzungen, über ein gemeinsames Betreiben oder Bespielen von gemischt-genutzten Immobilien, gemeinsame Veranstaltungen und Förderanträge bis hin zur Koproduktion innovativer und kreativer Handels-, Gastronomie oder Veranstaltungskonzepte. Dafür braucht es aber eine Institution oder Person in der Mittlerrolle, z. B. die Kommune, eine städtische Agentur, die Wirtschaftsförderung oder einen Verein, die mit Strukturen, Vereinbarungen, Kommunikation und Vernetzung die verschiedenen Teile des „kreativen Ökosystems“ in Balance hält und bei allen Aktivitäten auch immer den Mehrwert für Innenstadt und Bewohnende im Blick hat.

Angestoßen werden solche eingespielten Kooperationen der Innenstadtakeure häufig von Stadtverwaltungen oder Stadtplanungsämtern – aber das muss nicht so sein. Auch Kulturämter und Kreativwirtschaft können diese Entwicklungen vorantreiben, ebenso wie die Zivilgesellschaft, aus deren gelungenen Bottom-up-Initiativen durchaus professionelle und etablierte Unterstützungsnetzwerke entstehen können.



# 4

## UNSERE EMPFEHLUNGEN

### ZEHN ERFOLGS- FAKTOREN FÜR DIE LANGFRISTIGE AKTIVIERUNG NEUER AKTEURS- GRUPPEN FÜR DIE TRANSFORMATION VON INNENSTÄDTEN

Im bisherigen Diskurs zur Einbindung von Akteuren in Prozesse der Innenstadttransformation lag der Fokus lange Zeit und vielerorts auf klassischen Innenstadtakteuren, darunter Handel, Innenstadtgewerbe sowie die Immobilienwirtschaft und (private) Gebäudeeigentümer:innen. Der Vernetzungsinitiative geht es jedoch insbesondere darum, das Zusammenwirken von Kommunen mit neuen Playern aus Kultur, Zivilgesellschaft und Kreativwirtschaft näher zu beleuchten und herauszufinden, wie deren Potenziale noch besser für den Transformationsprozess der Innenstädte genutzt werden können. Wie das am besten gelingt und welche Rahmenbedingungen dafür notwendig sind, stellen wir in den folgenden Empfehlungen dar.

# **1 POTENZIALE NEUER AKTEURSGRUPPEN ERKENNEN**

Es gilt zunächst, ein Bewusstsein zu schaffen, dass neue, ergänzende Akteursgruppen – neben den bislang klassischen Innenstadtakteuren – die Innenstadttransformation auf unterschiedliche Weise positiv mitgestalten und voranbringen können. Sie können die Innenstädte und Zentren mit neuen Formen und Formaten für Handel, Dienstleistungen und Handwerk sowie mit Ansätzen aus Bildung, Kultur, Soziokultur, Kreativwirtschaft und aus zivilgesellschaftlichen Initiativen aktivieren und diese damit vielfältiger und für die gesamte Stadtgesellschaft als Besuchs- und Identifikationsort interessanter werden lassen. Das Spektrum der Beiträge ist vielfältig und entwickelt sich insbesondere in Schwarmstädten und Hochschulstädten ständig weiter. Es reicht vom ehrenamtlichen, z. B. studentischen Engagement bei der Gestaltung von Veranstaltungen und Stadtraum-Aktivierungen über professionelle Dienstleistungen, z. B. von Kultur- und Kreativschaffenden zur Projektentwicklung, Projektkommunikation oder Kampagnenentwicklung bis zur Entwicklung und Durchführung von Pop-Up-Initiativen, Living-Labs und performativen Stadtraum- oder Immobilieninszenierungen durch Künstler:innen, Kulturschaffende oder kulturelle Einrichtungen. Ein neues und gefragtes Handlungsfeld für neue Koproduktionen eröffnen die Entwicklung und der Betrieb von Schlüsselimmobilien wie Stadtforen, Community-Centern oder die gemeinwesenorientierte Transformation großer Handelsimmobilien im Zusammenwirken mit Kommunen, Stadtentwicklungsgesellschaften oder Immobilienentwicklern.

Mit ihren Leistungen, Beiträgen und Initiativen können die neuen Akteursgruppen die Zentren, Stadträume und Leerstände temporär beleben, neue dauerhafte Innenstadtnutzungen etablieren, Kommunikationsprozesse gestalten und eigendynamische Communities befördern – bis hin zu verlässlichen Verantwortungsgemeinschaften. Zu besonderen und aktivierenden Impulsen gehören experimentelle Projekte, neue Nutzungsmischungen und -konzepte sowie innovative Geschäftsmodelle, insbesondere im Zusammenwirken von gemeinnützigem und wirtschaftlichem Engagement. Dabei gilt es die Akteursgruppen mit ihren unterschiedlichen Potenzialen und Möglichkeiten zu unterscheiden. Festivals, Experimentdays, Pitches, Wettbewerbe, Pilotprojekte und ähnliche Formate können Anlässe bieten, das Spektrum der Leistungen, Beiträge und Initiativen der neuen Akteursgruppen auszuloten und kennenzulernen.

# **2 INTERMEDIÄRE STRUKTUREN SCHAFFEN**

Um neue Akteurskooperationen aufzubauen und zu befördern, empfiehlt sich eine explizite, neutrale und intermediäre Stelle für die Integration der Belange der kulturell-kreativen und zivilgesellschaftlichen Akteursgruppen. Diese

übernimmt eine wichtige Schnittstellen-, Aktivierungs- und Koordinierungsfunktion und bildet damit den Rahmen für die Einbindung der neuen Akteursgruppen in die Innenstadttransformation. Zu den Aufgaben der intermediären Stelle gehört es, die Akteure über zielgruppengerechte Formate zusammenzubringen, als Brückenbauerin Kooperationen zwischen- und untereinander zu fördern, Informationen zu bündeln und Wissen aufzubauen. Zu den weiteren Aufgaben zählen die Prozesssteuerung, die Fördermittelakquise, der lokale und überregionale Netzaufbau sowie die Identifikation von Bedarfen, Potenzialen und relevanten Akteuren. Zudem ist die intermediäre Stelle wichtige Mittlerin der neuen Akteursgruppen in die relevanten Verwaltungsressorts und bringt die Fähigkeit mit, verschiedene Interessen auszubalancieren. Die intermediäre Stelle kann eine eigenständige kommunale Einrichtung oder eine Stabsstelle in der Kommune sein. Die Aufgaben können aber auch innerhalb bestehender Organisationseinheiten oder Tochtergesellschaften, wie City- oder Zentrenmanagement, angesiedelt sein. Auch externe Strukturen wie Innenstadt- oder Zentrenvereine können diese Funktion übernehmen.

In allen Fällen sollte es mindestens eine Ansprechperson geben, deren Position durch eine dauerhafte Personalstelle – und nicht etwa durch Ehrenamt – abgesichert ist. Die Besetzung der Stelle sollte zudem strategisch erfolgen und insbesondere Personen mit Affinität und Bezug zum Kulturbereich oder zur Kreativwirtschaft einbinden, die gleichzeitig die Strukturen, Prozesse und Kulturen der Verwaltung kennen.

# **3 RESSORTÜBERGREIFEND ZUSAMMENARBEITEN**

Vorhaben zur Innenstadtentwicklung sind komplex und betreffen nahezu immer verschiedene Verwaltungsressorts. Ein integriertes, ämterübergreifendes Arbeiten ist für diese daher essenziell. Da klassische Verwaltungsstrukturen und -kulturen diese Form der Zusammenarbeit oft nicht begünstigen, braucht es neue Ansätze, um komplexe Themen gebündelt und effektiv zu bearbeiten und eine bessere Kooperation zwischen den Fachbereichen zu ermöglichen. Auch auf Projektebene sollte interdisziplinäres Arbeiten erleichtert werden, damit unterschiedliche fachliche Perspektiven optimal eingebunden werden können. Kurz- und mittelfristig können Lenkungsgruppen, Arbeitskreise und eine verstärkte Gremienarbeit für strukturelle Verlässlichkeit sorgen. Hilfreich ist es, die intermediäre Stelle als ressortübergreifende Ansprechperson der neuen Akteursgruppen in diese Runden einzubinden. Durch ihre Mitwirkung können die Bedarfe und Anliegen der neuen Akteursgruppen vermittelt werden. Langfristig bedarf es jedoch eines strukturellen und kulturellen Wandels, um vernetztes Arbeiten nachhaltig zu etablieren, etwa durch Change Management in der Verwaltung oder eine Verwaltungsreform.

## **4 AKTEURSNETZWERKE ANALYSIEREN**

In jeder Stadt sind verschiedene Initiativen und Privatpersonen aus der Kultur, Soziokultur, Kreativwirtschaft und Zivilgesellschaft aktiv, die sich für das Zentrum einsetzen, dort Projekte durchführen oder leerstehende Räume bespielen. Im besten Fall beflügeln und ergänzen sich diese Vorhaben gegenseitig und arbeiten zusammen. Um zunächst zu erfassen, wer aktiv ist (oder sein könnte) und darüber hinaus die individuellen Bedarfe und Herausforderungen zu identifizieren, ist es wichtig, ein Mapping innenstadtrelevanter Akteure vorzunehmen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um den Grundstein für die Kultivierung eines kreativen Ökosystems zu legen, in dem jede:r seine individuelle Rolle für die Innenstadt ausfüllt und seine Potenziale bestmöglich einbringen kann.

## **5 AKTEURSPLATTFORM FÜR LANGFRISTIGE, VERLÄSSLICHE KOOPERATIONEN AUFBAUEN**

Für eine nachhaltige Belegung und neue Vielfalt in den Innenstädten reicht es nicht aus, die verschiedenen Akteursgruppen durch Impulsprojekte oder Pilotvorhaben einmalig zu aktivieren. Entscheidend ist es, langfristige und belastbare Kooperationen und Netzwerke sowohl zwischen der Kommune und den Akteursgruppen als auch zwischen diesen untereinander aufzubauen und zu fördern. Nur so lässt sich die Vielfalt ihrer unterschiedlichen Interessen und Projekte zu einer konstruktiven Arbeit bündeln und ihre Potenziale dauerhaft für die Innenstadtentwicklung gewinnen. Dafür empfiehlt sich der Aufbau einer Akteursplattform, als Vertreterin der in der Innenstadt aktiven zivilgesellschaftlichen, kulturellen und kreativwirtschaftlichen Gruppierungen. Innerhalb dieser sollte eine gemeinsame Grundhaltung zur Innenstadttransformation und zur Zusammenarbeit entwickelt werden. Dies kann über Absichtserklärungen, Kooperationsvereinbarungen oder eine Charta der Zusammenarbeit erfolgen, die sowohl projektbezogen als auch initiativübergreifend vereinbart werden. Ein gemeinsames Grundverständnis bildet die Basis für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Ergänzend dazu sollten auch konkrete Netzwerkformate angeboten werden. Dafür eignen sich einerseits Arbeitsgruppen oder regelmäßig stattfindende Austauschformate. Andererseits braucht es aber auch informelle Formate wie offene Netzwerktreffen und Kulturstammtische, die Möglichkeiten zur Mitwirkung bieten und gleichzeitig dazu dienen, das Netzwerk stetig zu erweitern.

## **6 KOOPERATIONSPROJEKTE STARTEN, DIE ZEIGEN, WURUM ES GEHT**

Zur Aktivierung neuer Akteursgruppen sowie zur Sichtbar- und Erlebbarmachung des innerstädtischen Wandels braucht es konkrete Projekte und Aktionen. Die Bereit-

stellung von offenen und experimentellen Räumen bietet hierbei großes Potenzial. Sie ermöglichen die Erprobung neuer Nutzungsformen und innovativer (Geschäfts-)Ideen, die sich teils in dauerhafte Nutzungen überführen lassen. Solche Testräume können als Zwischennutzung beispielsweise in leerstehenden Ladenlokalen, innerstädtischen Immobilien oder in ehemaligen Warenhäusern geschaffen werden. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass Eigentümer:innen diese Räume zur Verfügung stellen, idealerweise zu reduzierten oder durch Förderung vergünstigten Mietkonditionen. Förderlich dafür sind ein guter Kontakt und ein bestehendes Vertrauensverhältnis zu ihnen. Wenn zivilgesellschaftliche Initiativen oder die Kultur- und Kreativszene die genannten Orte neu bespielen, machen sie diese für die Öffentlichkeit wieder sichtbar und sensibilisieren damit für die Notwendigkeit der Innenstadttransformation. Ein weiterer strategischer Andockpunkt, um neue Akteure in die Innenstadttransformation einzubinden, kann die Einrichtung eines sogenannten Verfügungsfonds sein. Als niedrigschwelliges Anreizinstrument kann durch die Bereitstellung dieses Fördertopfes die finanzielle Unterstützung von kleinteiligen Projekten und neuen Formaten engagierter Initiativen und Einzelpersonen in der Innenstadt erfolgen.

## **7 KOOPERATIONEN ZWISCHEN „KLASSISCHEN“ UND „NEUEN“ INNENSTADTAKTEUREN ANSTOßEN UND ETABLIEREN**

Für die Dynamik der Transformationsprozesse kann sich ein deutlicher Mehrwert einstellen, wenn Immobilienwirtschaft, Eigentümer:innen, Handel und Innenstadtgewerbe als klassische Innenstadtakteure mit den neuen Akteursgruppen im Sinne einer kooperativen und koproduktiven Innenstadtentwicklung zusammenwirken. Als gewichtige und leistungsstarke Partner nehmen die klassischen Innenstadtakteure mit ihren Investitionen und Geschäftsaktivitäten eine ganz zentrale Rolle für die Innenstadttransformation ein und sind in bestehenden Strukturen zum Zentrenmanagement und -marketing die maßgeblichen Mitwirkenden. Nicht überall sind der Mehrwert und die Potenziale der Mitwirkung der neuen Akteursgruppen bereits erkannt; ihre Einbeziehung in klassische Strukturen und Prozesse der Innenstadtentwicklung kann die anstehenden Transformationsprozesse voranbringen.

Innovative und kreative Ansätze, wie Pop-Up-Stores, Zwischennutzungen oder experimentelle Formate können eine neue Zusammenarbeit befördern und einen Rahmen schaffen, um Formen der Kooperation gemeinsam auszuprobieren. Solche Formate bieten einerseits die Möglichkeit, nicht wirtschaftlich tragfähige, aber belebende Aktivitäten zivilgesellschaftlicher und kultureller Initiativen zu integrieren. Andererseits lassen sich durch das Zusammenwirken kultur- und kreativwirtschaftlicher Akteure mit Handel und Gewerbe, Gastronomie und Immobilieneigentümer:innen Synergien und Anstöße für innovative Nutzungen und Ge-



schäftsmodelle generieren. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei der Austausch zwischen neuen und klassischen Akteuren, der eine Moderation sowie einen neutralen Ort und Formate des Zusammenkommens erfordert. Die Schnittstelle zu den klassischen Innenstadtakteuren sollte bei Projekten und Formaten der Innenstadttransformation stets mitgedacht und geeignete Kooperationsmöglichkeiten gezielt angeboten werden. Strukturell ist das Zusammenwirken kultur- und kreativwirtschaftlicher Intermediäre mit Stadtmarketing, Zentren- oder City-Management sowie die Bündelung in einer Struktur wichtig. Ebenso sind direkte Verbindungen zu Industrie- und Handelskammern, Händler- oder Gewerbevereinen förderlich.

## **8 GESAMTE STADTGESELLSCHAFT EINBEZIEHEN**

Das besondere Potenzial einer strategischen, langfristig angelegten Transformation von Innenstädten und Zentren liegt unter anderem darin, auf diesem Wege die gesamte Stadtgesellschaft einzubeziehen – im Sinne einer schrittweisen, gemeinsamen Gestaltung der neuen Mitte und auch im Sinne der Gestaltung des Miteinanders. Das Einbeziehen und die Information der Menschen vor Ort sowie der Aufbau von Partnerschaften mit verschiedenen Communities sind auch entscheidende Faktoren dafür, dass die breite Stadtgesellschaft die Transformation der Innenstadt mitträgt. Neben einer fundierten Informationsbasis zu konkreten Innenstadtvorhaben, beispielsweise über eine eigene Online-Plattform, braucht es Formate und Orte der Mitgestaltung und Begegnung. Neben klassischen Ansätzen der Bürgerbeteiligung sollte der Fokus auch auf der Schaffung niedrigschwelliger, gemeinwohlorientierter und konsumfreier Räume für die Stadtgesellschaft liegen. Solche Orte bieten nicht nur Aufenthaltsmöglichkeiten und fördern den Austausch zwischen unterschiedlichen Gruppen, sondern ermöglichen auch den direkten Dialog mit der Stadtgesellschaft. Ein neutraler, nicht bei der Verwaltung angesiedelter Ort kann zudem als Ausgangspunkt für Aktivierungs- und Mitgestaltungsformate dienen. So lassen sich breite Teile der Stadtgesellschaft langfristig als Partner für die Innenstadttransformation gewinnen und das Vertrauen in den Prozess stärken.

## **9 RESSOURCEN VERLÄSSLICH UND LANGFRISTIG SICHERN**

Eine durch kulturelle, kreativwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure mitgestaltete Innenstadttransformation benötigt verlässliche personelle und finanzielle Ressourcen – sowohl zur Einrichtung einer intermediären Stelle als auch zur Bereitstellung von Räumen und zur Durchführung von Aktivitäten. Für Letztere können auch vorhandene Mittel aus den verschiedenen Ressorts – von Bauen und Stadtentwicklung über Wirtschaftsförderung bis hin zu

Kultur und Bildung – eingesetzt werden, die jedoch in der Regel für andere Aufgaben gebunden sind. Um Strukturen, Kooperationen und Aktivitäten anzustoßen und zu erproben, können zudem Fördermittel genutzt werden. Eine dauerhafte Verstetigung ausschließlich über Fördermittel ist allerdings aufgrund ihrer zeitlichen Befristung und der damit verbundenen Notwendigkeit, Anschlussfinanzierungen zu finden, problematisch. Deshalb sollte sichergestellt werden, dass nach einer erfolgreichen Anlaufphase die geschaffenen Strukturen unabhängig von Fördermitteln verstetigt werden. Entweder aus dem kommunalen Haushalt oder ggf. auch aus eingeworbenen privaten Mitteln. Hierfür ist eine deutliche Prioritätensetzung der Politik eine wesentliche Grundvoraussetzung. Für zahlreiche Kommunen in schwierigen Haushaltssituationen stellt dies jedoch eine enorme Herausforderung dar, da die Ausgaben hierfür mit Bedarfen aus anderen Bereichen konkurrieren. Gerade deshalb ist es unverzichtbar, dass die angestoßenen Strukturen und Aktivitäten einen sicht- und messbaren Beitrag zu Stärkung und Transformation der Innenstadt leisten.

## **10 KOOPERATIVE STRATEGIEN VEREINBAREN, FLEXIBEL UMSETZEN UND LAUFEND REFLEKTIEREN**

Eine kooperative Innenstadtstrategie hat ein gemeinsames Verständnis aller stadtgestaltenden Akteure der Transformationsaufgabe zur Grundlage – mit gemeinsam definierten Zielen, Leitmotiven, prioritären Vorhaben und Projekten. Sie bezieht die Potenziale von Akteuren, Initiativen und Einrichtungen aus Bildung, Kultur, Soziokultur, Kreativwirtschaft und Zivilgesellschaft ein und setzt einen Rahmen für die kooperative, arbeitsteilige Gestaltung der Transformationsprozesse, für die Einbindung von Akteuren und für die Bildung neuer Netzwerke und Verantwortungsgemeinschaften. Ausgangsbasis ist z. B. ein Masterplan, der auf der Projektebene Spielräume lässt und Experimentierräume eröffnet, um Umsetzungsprozesse flexibel anzupassen und Eigendynamiken Raum zu geben. Eine solche Offenheit ermöglicht es, schnell und gezielt auf Herausforderungen zu reagieren, das Zusammenspiel zwischen verschiedenen Akteursgruppen laufend weiterzuentwickeln und innovative Ansätze sowie neue Impulse aufzugreifen. Ein solcher offener Prozess trägt maßgeblich auch zur flexiblen Integration der vielfältigen Potenziale aus der Stadtgesellschaft bei. Eine kontinuierliche Reflexion der Strategie und des laufenden Transformationsprozesses erlaubt es, rechtzeitig nachzusteuern und Ziele, Leitmotive, Vorhaben und Projekte fortlaufend an aktuelle Entwicklungen und Erkenntnisse anzupassen.

## REFLEXIONEN VON NETZWERK- PARTNER:INNEN

Im Zentrum von „Gemeinsam für das Quartier“ steht die Vernetzung vielfältiger Akteure. Unser Ziel: Perspektiven zusammenführen und ein Forum für Austausch schaffen. Netzwerkpartner:innen teilen hier ihre Einschätzungen zu Kooperationsmodellen in der Innenstadt und der Aktivierung neuer Akteursgruppen. Stimmen stammen von Stadtentwicklungsexpert:innen aus Bund und Kommune sowie aus der Kreativförderung und -wirtschaft. Alle eint die Überzeugung, dass Innenstadtttransformationen breite Allianzen erfordern – sowohl mit „klassischen“ Akteuren als auch „neuen“ Akteuren aus der Zivilgesellschaft sowie der Kultur- und Kreativszene. Nur in Zusammenarbeit können lebenswerte Innenstädte entstehen, die neue Besuchsanlässe und eine höhere Nutzungsvielfalt bieten. Die folgenden Kommentare sind wörtliche Zitate und zeigen die Bandbreite der Perspektiven.

## STEPHAN WILLINGER



© BBSR – VICTORIA JUNG

**Stadtforscher, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)**

„Ich begreife die derzeitigen Wandlungsprozesse als Gelegenheit, um Innenstädte stärker zusammen mit der Stadtgesellschaft zu entwickeln. Dies bedarf der Mitwirkung alter und neuer Akteursgruppen. Von der Leitbildentwicklung bis zur Projektumsetzung geht es um einen Kulturwandel: um das Öffnen von Prozessen und das Schaffen von Gestaltungsmöglichkeiten für alle. Wer meint, er könne so etwas alleine mit integrierten Innenstadtkonzepten erreichen, der liegt falsch!

Aus der Arbeit der Vernetzungsinitiative ist klar geworden, dass es hier um kreative Visionen und neue Ökosysteme geht, in denen aktiviert, kuratiert und herumprobiert wird. Der Ideenreichtum der Zivilgesellschaft und eine neue Offenheit der ‚üblichen Verdächtigen‘ erzeugen Allianzen, die Verantwortung für die Innenstadt übernehmen. Koproduktive Innenstadtstrategien benötigen Netzwerke, Diskursräume, Narrative und Experimente, die noch nicht im Handbuch des Stadtplaners stehen. Noch haben Stadtverwaltungen keine Balance gefunden zwischen Kreativität und Ordnung, Ausprobieren und Absichern, Freiheit und Kontrolle. Doch darauf müssen sie sich einlassen, wollen sie die Impulse der neuen Akteure nutzen. Ob Kulturkiosk, Workcafé, Stadtlabor, Community Center mit Bürgerbibliothek, Makerspace oder Speakers Corner: Sie alle sind Inkubatoren für innovative Geschäftsmodelle und gleichzeitig Orte einer neuen Form der gemeinwohlorientierten Wertschöpfung.“

„Um eine neue Nutzungsmischung in Innenstädten zu erreichen, braucht es neue Akteurskooperationen im Sinne eines Gemeinschaftswerkes. Akteurskonstellationen, die bislang nicht als Verbund aufgestellt sind benötigen einen Rahmen. In Hamburg erfolgt der Aufbau einer Akteursplattform KKWB+ (Kunst, Kultur, Wohnen, Bildung und mehr). Die Akteursgruppen aus KKWB+ werden einbezogen und zur Selbstorganisation ermuntert.

Die ‚neuen‘ Akteure verfügen nicht über die lange Erfahrung. ‚Lernzeit‘ und das sehr unterschiedliche Investitionsverhalten braucht Annäherungszeit, moderierte Fachdiskurse und reale Projekte. In Hamburg bieten Apéros eine zwanglose Austauschmöglichkeit in den Räumen der Innenstadtkoordination (IK). Diese Räume sind als ‚neutraler Ort‘ unverzichtbar. Hier werden Kooperationen und Perspektiven gehoben, die ‚verborgene Orte‘ zu solchen des Wandels machen können.

Neue Akteurskonstellationen brauchen ressortübergreifend Ansprechpartner in Politik und Verwaltung. Und für alle Akteure ist das Angebot interaktiver Online-Information ein Mittel, den Dialog auf Augenhöhe zu führen. In Hamburg werden im Raum der IK ressortübergreifende Diskussionen mit Moderation durch IK und Beiträgen externer Gäste durchgeführt. Der Aufbau des Fachportals Innenstadt ermöglicht breiten Informationstransfer.“

## ELKE PAHL-WEBER



© PHILIPP MEUSER

**Innenstadtkoordinatorin Hamburg**

## MARION EDELHOFF



**Prokuristin, ecce european centre  
for creative economy GmbH, Dortmund**

„Aufgrund der jahrelangen Erfahrung, die wir als Intermediär zwischen Verwaltung und Kreativ- und Kulturschaffenden in den Kreativ.Quartieren gewonnen haben, wissen wir: Kooperationen sind entscheidend. Wo kommunale Strukturen und Akteur\*innen im Quartier konstruktiv miteinander umgehen, entstehen beste Voraussetzungen für eine positive Quartiersentwicklung. Besonders erfolgversprechend ist diese Entwicklung, wenn Kultur, Wirtschaft und Stadtentwicklung ressortübergreifend gemeinsam in das Quartier hineinwirken. Dann kann ein Quartier nicht nur aus seinem Dornröschenschlaf erwachen, sondern über eine soziale Belebung hinaus auch die Ansiedlung von wirtschaftlich orientierten Projekten gelingen. Die sozialen und kulturellen Initiativen der Akteur\*innen generieren Besucher\*innen und damit Nachfrage, z. B. nach Gastronomie und Handel – und umgekehrt. Dieser Prozess verläuft in jedem Quartier unterschiedlich, so wie auch jedes individuell funktioniert und unterstützt werden muss, damit es sein Potenzial optimal entfalten kann. Mit dem von uns für das Land Nordrhein-Westfalen umgesetzten Förderprogramm Kreativ.Quartiere Ruhr unterstützen wir diese Entwicklungsprozesse gezielt durch konzeptionelle Anforderungen, aber auch durch die Vernetzung der Quartiersakteur\*innen sowie regionale Begegnungs- und Austauschformate.“

„Unsere Städte und Innenstädte stehen in einem umwälzenden Transformationsprozess. Die Aushandlung der drängenden Herausforderungen und gesellschaftlicher Diskurse kann nur im Dialog vieler und in ko-produktiven Prozessen gelingen. Dafür braucht es neutrale Orte des Miteinanders und der Gemeinschaft, die allen offen zur Verfügung stehen – für den Dialog, gesellschaftliche, politische und kulturelle Bildung, für Engagement und die (Weiter-) Entwicklung des Gemeinwesens. In Regensburg erprobt der gemeinwohlorientierte Kulturort M26, ausgehend vom Leerstand, wie ein Ort gelingen kann, an dem verschiedenste soziale Gruppen zusammenwirken können und an dem Kultur Anlässe der Begegnung schafft. Gemeinwohl und Kultur dienen als Türöffner für den Dialog mit der Bürgerschaft. Wirkmächtige Akteur:innen der Stadtgesellschaft entstammen dem kreativen Ökosystem der Stadt, strategische Partnerschaften und Aktive aus Kultur, Kreativwirtschaft, Sozialem, Bildung und Stadtentwicklung gestalten den Ort wesentlich mit.“

Um diese Potenziale zur Entfaltung zu bringen, bedarf es im Sinne der aktivierenden Stadt- und Quartiersentwicklung programmatisch unbestimmter Freiräume. Ein Community Management hat die Menschen und Akteurskonstellationen sowie die Ziele einer integrierten Stadtentwicklung im Blick und steuert strategisch. Als Ort für Quartier und Bürgerschaft schafft das M26 Raum für Engagement, Empowerment, Solidarität und die „sorgende Stadt“.

## STEPHANIE REITERER



**Freie Innenarchitektin, Baukultur-  
vermittlerin und Kulturschaffende,  
Regensburg**



# 6

# AUSBLICK

Die Transformation unserer Innenstädte und Zentren ist Anlass, gemeinsam mit allen an der Innenstadt interessierten und aktiv mitwirkenden Akteuren der Stadtgesellschaft neue Wege zu einer attraktiven, vielfältigen und lebendigen „Mitte für alle“ zu gestalten. Einzelne Ansätze aus verschiedenen Städten innerhalb der Vernetzungsinitiative „Gemeinsam für das Quartier“ verdeutlichen mit ihren Kommunikationsbausteinen, Steuerungs- und Kooperationsstrukturen sowie mit Impulsprojekten bereits heute, worum es geht und welche gesellschafts- und stadtentwicklungspolitische, aber auch wirtschaftliche Bedeutung einer kooperativen und koproduktiven Gestaltung des Innenstadtwandels zukommt. Die Transformation der Innenstädte wird in unseren Beispielstädten verbunden mit einer neuen, ambitionierten Stadtentwicklungskultur.

Im Rahmen eines weiteren Stadtlabors hat sich in der Vernetzungsinitiative zudem gezeigt, dass die Umnutzung großer Innenstadtgebäude – wie etwa Kauf- und Warenhäuser oder Einkaufszentren – hin zu gemeinwesenorientierten Mixed-Use-Immobilien zentrale, greifbare Bausteine und Schlüsselprojekte für eine aktivierende und koproduktive Innenstadtttransformation darstellen. Solche Projekte können neue Allianzen gestalten und bestehende Partnerschaften stärken, insbesondere im Hinblick auf Projektentwicklung, Betrieb und Trägermodelle. Auch experimentelle Zwischennutzungsformate veranschaulichen mögliche Perspektiven für innovative Partnerschaften. Eine eigene Broschüre mit dem Titel „Dritte Orte in der aktivierenden, gemeinwesenorientierten und koproduktiven Stadtentwicklung“ sowie ein Empfehlungspapier zur gemeinwesenorientierten Transformation von Großimmobilien, beide erarbeitet im Rahmen der Vernetzungsinitiative, umreißen vielversprechende weiterführende Ansätze zur kooperativen Entwicklung dieses Handlungsfeldes im Sinne der Vernetzungsinitiative.

Es gilt nun, diese Ansätze in den Kommunen, die sich auf den Weg gemacht haben, zu verstetigen und weiterzuentwickeln. Mancherorts müssen auch die teils noch durch unterschiedliche Ressorts – Stadtentwicklung, Wirtschafts-

förderung, Kultur – nebeneinander und nicht im Miteinander verfolgten Ansätze zu ressort- und akteursübergreifenden Innenstadtstrategien verbunden werden, in deren Erstellung und Umsetzung sowohl die klassischen Innentadtakteure als auch die neuen Player gestaltend zusammenwirken. Darüber hinaus wollen wir als Vernetzungsinitiative Anregungen geben, damit sich die neuen kooperativen und koproduktiven Ansätze der Innenstadtttransformation bundesweit noch stärker verbreiten. Hierzu leistet diese Broschüre einen kleinen Beitrag. Die Aktivitäten von „Gemeinsam für das Quartier“ haben aber gezeigt, wie wertvoll und unverzichtbar dafür der Austausch und die Vernetzung – und zwar Peer-to-Peer – über Workshops, Fachveranstaltungen und Vor-Ort-Besuche sind. Im Ergebnis plädieren wir deshalb für die Kultivierung einer unkomplizierten und handlungsorientierten Kommunikation, quer zu allen Ressorts, Akteursgruppen und über die staatlichen Ebenen hinweg. Dazu zählt nicht nur die Fortsetzung des interdisziplinären Austauschs in analogen und digitalen Formaten auf Bundesebene, sondern ebenso die gezielte Förderung von Dialog und Netzwerkbildung auf lokaler Ebene.

Denn derzeit öffnet sich vielerorts ein Gelegenheitsfenster für die Gestaltung solcher neuen Allianzen. Diese Chance gilt es zu nutzen und die Weichen für konsistente, handlungsorientierte lokale Allianzen und überregionale Netzwerke zu stellen. Eine zentrale Rolle spielt dabei der Aufbau von Kooperationen zwischen neuen und etablierten Innenstadtakteuren. Da diese Zusammenarbeit bislang weniger stark in den Fokus genommen wurde und insbesondere klassische Akteure auch nicht überall den Mehrwert der neuen Gruppen vollumfänglich anerkennen, ist es ein wesentliches Ziel, beide Seiten strategisch zusammenzuführen. Nur so lassen sich eigendynamische Ökosysteme und belastbare Verantwortungsgemeinschaften in den Innenstädten etablieren.

Wir freuen uns auf Ihr Interesse, Ihre Mitwirkung und Ihr Engagement!

***Das Moderations- und Redaktionsteam  
„Gemeinsam für das Quartier“***

## **HERAUSGEBER**

Deutscher Verband für Wohnungswesen,  
Städtebau und Raumordnung e. V.

Littenstraße 10, 10179 Berlin  
+49 30 206132-50  
[www.deutscher-verband.org](http://www.deutscher-verband.org)

## **REDAKTION**

Team von „Gemeinsam für das Quartier“. Die Vernetzungsinitiative ist ein Projekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik und wird gefördert vom Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen.

Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V.

Marie Preuß  
Christian Huttenloher  
Heike Mages  
Lilian Krischer  
Caro Antonia Wulf

Prof. Reiner Schmidt, Netzwerk STADT ALS CAMPUS

## **GESTALTUNG**

EINSATEAM, Berlin  
[www.einsateam.de](http://www.einsateam.de)  
Layout: Sophie Wagenknecht  
Koordination: Andrea Nakath  
Reinzeichnung: Simon Adrian

## **DRUCK**

Speedruck, Berlin  
[www.speedruck.de](http://www.speedruck.de)



