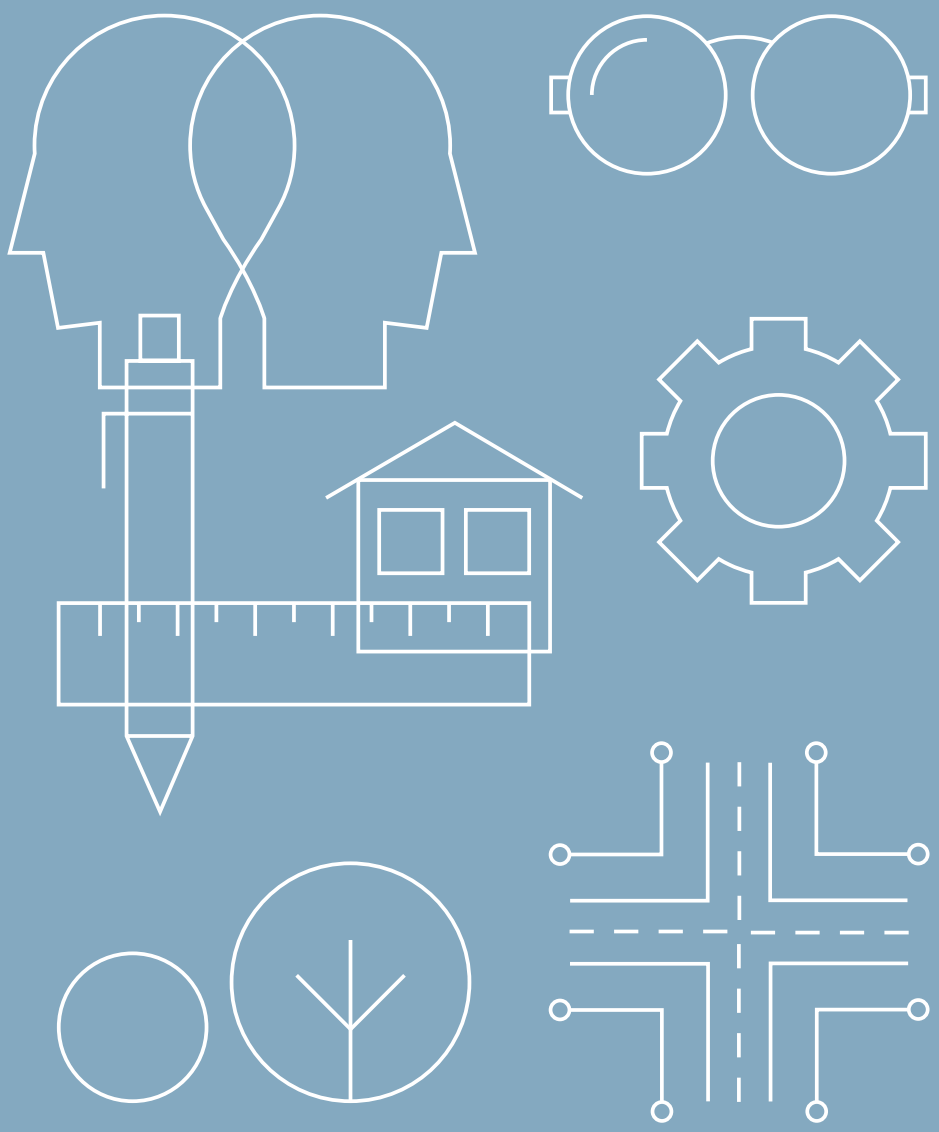
Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung

Strategien der Innenentwicklung



Lebendige und nutzungsgemischte Wohn- und Versorgungsstandorte in kleineren Städten und Gemeinden

Eine Arbeitshilfe

Strategien der Innenentwicklung

Lebendige und nutzungsgemischte Wohn- und Versorgungsstandorte in kleineren Städten und Gemeinden

Eine Arbeitshilfe

Das Projekt der städtebaulichen Begleitforschung wurde vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) durchgeführt.

Impressum

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

Wissenschaftliche Begleitung
Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
Referat I 7 – Baukultur und Städtebaulicher Denkmalschutz
Christoph Vennemann
christoph.vennemann@bbr.bund.de

Begleitung im Bundesministerium
Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI)
Referat SW III 5 – Kleinere Städte und Gemeinden in
ländlichen Räumen, Grün in der Stadt
Prof. Dr. Hagen Eyink

Auftragnehmer
Urbanizers Büro für städtische Konzepte, Berlin
post@urbanizers.de
Dr. Gregor Langenbrinck
Paul Gallep

in Kooperation mit
Technische Universität Kaiserslautern,
Fachgebiet Stadtumbau + Ortserneuerung
stadtumbau@uni-kl.de
Prof. Dr.-Ing. Holger Schmidt
Dr.-Ing. Thomas Fischer

Stand
Dezember 2019

Gestaltung
Panatom Corporate Communication GmbH
Berlin/Rostock

Druck
DBM Druckhaus Berlin Mitte GmbH

Bestellungen
christoph.vennemann@bbr.bund.de

Bildnachweis
Titelbild und Illustrationen:
Panatom Corporate Communication

Innenteil:
Urbanizers, Berlin: S. 6, 19, 21, 28, 29, 31, 34, 37, 40, 45, 46, 52,
53, 55, 59, 61, 64, 65, 67, 73, 75, 76, 77, 78, 79
TU Kaiserslautern, Stadtumbau + Ortserneuerung:
S. 4, 23, 24, 25, 27, 33, 35, 41, 43, 47, 49, 51, 57, 58, 63, 69, 71, 80

Nachdruck und Vervielfältigung
Alle Rechte vorbehalten
Nachdruck nur mit genauer Quellenangabe gestattet.
Bitte senden Sie uns zwei Belegexemplare zu.

Die vom Auftragnehmer vertretene Auffassung ist nicht unbedingt
mit der des Herausgebers identisch.

ISBN 978-3-87994-259-6 **Bonn 2020**

© Schafgans DGPh

Liebe Leserinnen und Leser,

die Stadt- und Ortskerne sind das Aushängeschild kleinerer Städte und Gemeinden. In ihnen bündeln sich idealerweise Funktionen wie Wohnen, Handel und Gewerbe, Kultur und Bildung. Sie schaffen Raum für Kommunikation und Begegnung und tragen dazu bei, dass sich Menschen mit ihrem Ort verbunden fühlen. Gleichzeitig werden vielerorts Herausforderungen sichtbar: Dazu zählen leer stehende Wohnungen, Läden und Gewerbebauten, sanierungsbedürftige Gebäude und öffentliche Räume, in die investiert werden muss.

Die Städtebauförderung unterstützt die Kommunen bei der Aufgabe, ihre Stadt- und Ortskerne zu beleben. Der Bund stellt für die Städtebauförderung auch im Jahr 2020 wieder 790 Millionen Euro bereit. Etwa die Hälfte davon fließt in ländliche Regionen. Das Programm „Kleinere Städte und Gemeinden – überörtliche Zusammenarbeit und Netzwerke" hat bereits vieles bewirkt. Gefördert werden beispielsweise ein aktives Leerstands- und Flächenmanagement, gezielte Beratungs- und Förderangebote sowie Investitionen in den öffentlichen Raum. Eine Voraussetzung für die Förderung ist, dass benachbarte Kommunen die Probleme gemeinsam angehen.

Das Forschungsprojekt „Innenentwicklung in kleineren Städten und Gemeinden – Strategien zur Sicherung lebendiger und nutzungsgemischter Wohn- und Versorgungsstandorte" knüpft an die Erkenntnisse des Programms an. Entstanden ist eine Arbeitshilfe, die an vielen Beispielen zeigt, wie Innenentwicklung gelingen kann. Neben strategischen Ansätzen werden konkrete Werkzeuge vorgestellt, die den Kommunen bei der Umsetzung geholfen haben. Das Spektrum reicht von interkommunalen Allianzen über Verfügungsfonds, CoHousing-Konzepte bis hin zu Design-Thinking-Workshops. Auch in der neuen Programmstruktur der Städtebauförderung ab 2020 können die entwickelten strategischen Ansätze und konkreten Werkzeuge gelebt werden.

Die Arbeitshilfe richtet sich insbesondere an Verantwortliche in den Kommunalverwaltungen, an Kommunalpolitikerinnen und -politiker sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Planungsbüros, Initiativen und Vereinen.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre.

Markus Eltges

Leiter des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

© TU Kaiserslautern

Inhalt

Vorwort 3

Kurzfassung 7

Summary 7

Wie diese Arbeitshilfe funktioniert 8

Lebendige und nutzungsgemischte Wohn- und Versorgungsstandorte – Wie ist die Ausgangslage? 10

Innenentwicklung ist mehr als Innenstadtentwicklung – Eine Definition 12

Vier Brillen der Innenentwicklung 14

Strategische Innenentwicklung – Was heißt das eigentlich? 16

Zehn Strategien zur Innenentwicklung

Strategie 1: Kritische Bestandsaufnahme: Wo stehen wir, wo wollen wir hin? 18

Strategie 2: Partner für die Innenentwicklung in der Kommune finden! 24

Strategie 3: Spezifische Unterstützungsangebote für private Eigentümer aufbauen! 30

Strategie 4: Engagement und Eigenlogik als lokale Ressourcen fördern! 36

Strategie 5: Wohnen in allen Lebenslagen heißt: Generationenübergreifende Nutzungsangebote schaffen! 42

Strategie 6: Kernstadt im Austausch mit Nachbarkommunen entwickeln! 48

Strategie 7: Grün- und Freiräume ganzheitlich entwickeln! 54

Strategie 8: Versorgung und Einzelhandel stärken und steuern! 60

Strategie 9: Schlüsselimmobilien zu identitätsstiftenden Stadtbausteinen qualifizieren! 66

Strategie 10: Mut zum Experiment: Temporäre und kreative Nutzungen ermöglichen! 72

Steckbriefe Fallstudienkommunen 78

NEUSTADT
IN
HOLSTEIN
MAßNAHMENPAKET
Einzelvorhaben
Sanierungsgebiet
Maßnahmengebiet
STAND DER BEARBEITUNG
Abgeschlossen
In Bearbeitung
Ausstehend

© Urbanizers

Kurzfassung

Die vorliegende Arbeitshilfe basiert auf den Ergebnissen des Forschungsprojekts „Innenentwicklung in kleineren Städten und Gemeinden – Strategien zur Sicherung lebendiger und nutzungsgemischter Wohn- und Versorgungsstandorte“ des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI).

Im Zentrum des Forschungsprojekts stand die Frage, mit welchen Strategien sich die Innenentwicklung in schrumpfenden und sich stabilisierenden Kleinstädten gezielt stärken lässt, um diese als lebendige und nutzungsgemischte Wohn- und Versorgungsstandorte zu erhalten. Literaturauswertungen, Experteninterviews sowie Erfahrungen und Erkenntnisse aus bundesweit zehn Fallstudienkommunen mit unterschiedlichen räumlichen Lagen und Dynamiken lieferten wesentliche Einblicke in strategische Ansätze der Innenentwicklung.

Strategisches Arbeiten in diesem Kontext bedeutet, dass es nicht nur einen, sondern viele Haupt- und Nebenwege gibt, um Ziele in der Innenentwicklung zu erreichen. Das heißt dabei auch, dass Wege im laufenden Prozess stets angepasst werden können. Zehn ausgewählte Strategien werden hierfür in der Arbeitshilfe vorgestellt und anhand konkreter Beispiele und erfolgreich eingesetzter Werkzeuge aus den Fallstudien illustriert. Für den Überblick werden zudem zentrale Prozessschritte vorgestellt. Das Set aus strukturellem Überblick und lebendiger Erfahrung richtet sich an Akteure, die Anknüpfungspunkte für ihre eigene Stadt oder Gemeinde suchen.

Summary

The following guidelines are based on the findings of the research project „Internal Development for Small Cities and Towns – Strategies for Maintaining Mixed-Used Areas“. This project was commissioned by the Federal Institute for Research on Building, Urban Affairs and Spatial Development (BBSR) on behalf of the Federal Ministry of the Interior, Building and Community (BMI).

This research project explores strategic development methods for strengthening the dynamic qualities of residential, commercial and mixed-use areas in small cities and towns with declining populations. In addition to literary research and expert interviews, the experiences and knowledge from ten nationwide case studies with varying spatial situations and dynamics provided valuable insights into approaches for strategic internal development.

In this context, working strategically means that there is not simply one, but many direct and indirect ways to achieve interior development goals. Similarly, approaches may be constantly adapted during the development process. In this manual, ten selected development strategies will be introduced and detailed through the use of concrete examples of their successful implementation in the varying case studies. Additionally, key steps of the development processes will be outlined to provide an overview. This combination of structural overview and real-life experience is geared towards stakeholders seeking reference guidelines for their own cities and communities.

Wie diese Arbeitshilfe funktioniert

Liebe Leserin, lieber Leser,

möglicherweise hatten Sie schon viele Arbeitshilfen oder Broschüren in der Hand und waren von den dort beschriebenen Fallbeispielen oder den angewandten Werkzeugen angetan. Häufig taucht dann die Frage auf, wie die Prozesse und Strategien aussahen, die zu solch guten Ergebnissen geführt haben. Deshalb stehen in dieser Arbeitshilfe Strategien der Kommunen im Mittelpunkt. Sie werden mit Fallbeispielen und ausgewählten Werkzeugen illustriert, die in den Kommunen erfolgreich genutzt wurden.

Einige Eckpunkte des jeweiligen strategischen Ansatzes werden als Anregung skizziert. Diese soll Sie dazu ermuntern, sich selbst auf den Weg zu machen, um einen spezifischen, für Ihre Kommune passenden Ansatz aus Strategie und Werkzeug zu finden. Diese Arbeitshilfe ist also keine passgenaue Anleitung, bei der man nur die richtigen Schritte zum richtigen Zeitpunkt befolgen muss, um ein gelungenes Ergebnis zu erhalten.

Wir haben versucht, die Darstellungen möglichst kurz zu halten. Auf unseren Bereisungen der Fallstudienkommunen wurde uns immer wieder deutlich gemacht, dass eine Arbeitshilfe nur dann wirksam sein kann, wenn das knappe Zeitbudget der in Verwaltung, Kommunalpolitik und Zivilgesellschaft Handelnden respektiert wird. Die Beispiele lassen sich hoffentlich leicht in Ihre Praxis übersetzen.

Die Arbeitshilfe basiert auf den Ergebnissen des Forschungsprojekts „Innenentwicklung in kleineren Städten und Gemeinden – Strategien zur Sicherung lebendiger und nutzungsgemischter Wohn- und Versorgungsstandorte“ im Auftrag des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). Literaturauswertungen, Experteninterviews sowie Erfahrungen und Erkenntnisse aus bundesweit zehn Fallstudienkommunen lieferten wesentliche Einblicke in strategische Ansätze der Innenentwicklung. Alle Zitate in dieser Publikation sind „Zwischentöne“ aus den Gesprächen mit Akteuren vor Ort. In einem eintägigen Expertenworkshop wurden die Strategien zudem vertieft und rückgespiegelt. Die Synthese der Erkenntnisse aus all diesen Schritten stellt die hier vorliegende Arbeitshilfe dar.

Viel Spaß beim Lesen und Anwenden!

Lebendige und nutzungs-gemischte Wohn- und Versorgungs-standorte

Wie ist die Ausgangslage?

In vielen kleineren Städten und Gemeinden ist es eine Kardinalaufgabe, im Rahmen der Innenentwicklung lebendige und nutzungsgemischte Wohn- und Versorgungsstandorte zu schaffen und zu erhalten. Dass dabei strategisch vorgegangen werden sollte, um gleichermaßen nachhaltig wie effizient zu wirken, ist offensichtlich. Das Baugesetzbuch gibt Innenentwicklung vor Außenentwicklung vor. Auch die Nachhaltigkeitsstrategie mit dem 30-Hektar-Ziel (bis 2020)[1] oder der Klimaschutzplan 2050 der Bundesregierung sind ohne eine gezielte, von den Kommunen getragene Innenentwicklung kaum realisierbar. Diese übergeordneten Ziele sind im praktischen Alltag mit den vielfältigen Fragen des Wohnens und der sozialen Infrastruktur, des Einzelhandels, des Denkmalschutzes oder auch des Tourismus in den Kommunen zu verknüpfen. Innenentwicklung ist daher sehr komplex und bedeutet nichts Geringeres, als die Lebensqualität nicht nur zu sichern, sondern für die Zukunft zu steigern.

[1] https://www.umweltbundesamt.de/daten/flaeche-boden-land-oekosysteme/flaeche/siedlungs-verkehrsflaeche#textpart-1

Zuallererst gilt es festzustellen, in welchem Kontext sich eine Kommune befindet. Die räumliche Lage und, damit eng verbunden, die individuelle Situation der Kommune spielen eine zentrale Rolle. Ist die Lage eher peripher, fernab einer Metropolregion, oder zentral? Schrumpft, stagniert oder wächst die Kommune? So pauschal lässt sich das oft gar nicht zuordnen. Fakt ist aber, dass kleinere Städte und Gemeinden in besonderem Maße von der Gunst ihrer Lage, der übergeordneten Infrastrukturanbindung wie Verkehr oder Breitband und der eigenen wirtschaftsstrukturellen Situation abhängig sind.

Kleinere Städte und Gemeinden sind vor allem in peripheren Regionen „anfälliger" für übergeordnete Veränderungen und Trends – ganz gleich, ob diese nun aus dem regionalen Umfeld selbst, durch generelle gesellschaftliche Herausforderungen (zum Beispiel Digitalisierung oder Klimawandel) oder gesetzliche Änderungen zustande kommen. Veränderungsprozesse werden für kleinere Städte und Gemeinden vor allem dann zur Herausforderung, wenn sie gebündelt und in Wechselwirkung zueinander auftreten.

Gleichzeitig sind auch die Alltagssituationen innerhalb der Kommunen oft nicht eindeutig. So kann eine kleinere Stadt oder Gemeinde bezogen auf ihre Bevölkerungszahl durchaus schrumpfen, bezogen auf die Anzahl ihrer Haushalte jedoch wachsen. Dies mag aus veränderten Altersstrukturen, Lebensstilen oder auch Raumbedarfen resultieren. Bedarf an Neubau oder Sanierung von Wohnbauten besteht dann trotz Schrumpfung. Das muss kein Widerspruch sein. Auch innerörtliches Wachstum kann je nach Ortsteil gegenläufig sein. Oft kommt es gerade am Rande der Kommunen zu Wachstum, während die Kernstadt schrumpft oder stagniert. Ein Resultat ist dann oft der vielfach zitierte Donut-Effekt, der wiederum einen Niedergang innerstädtischer Lagen forcieren kann. Solche sich teilweise verstärkenden Effekte treffen viele Städte und Gemeinden. Nicht zu unterschätzen ist dabei die negative Wirkung auf die Identifikation der Bewohner mit ihrer Kommune, wenn sich ehemals lebendige und gemischte Wohn- und Versorgungsstandorte aufzulösen beginnen.

Wie die Stadt oder Gemeinde dann mit der spezifischen Gemengelage umgeht, hat mit einem weiteren oft unterschätzten Punkt zu tun. Gemeint ist hier die „Eigenlogik" der Stadt oder Gemeinde, ein höchst komplexes, oft selbst für die Bewohner im Detail kaum beschreibbares Amalgam. Zu ihr gehören Historie, bürgerschaftliches Selbstverständnis, gewachsene und neu situierte Akteursgruppen, (die vielfach beschworenen, oft für sich allein aber überbewerteten) Netzwerkstrukturen und, nicht minder wichtig: die in ihnen gepflegten Umgangsformen miteinander. Weiterhin zählen Beharrungsvermögen und zugleich Offenheit für Neues dazu.

Innenentwicklung ist mehr als Innenstadt-entwicklung

Eine Definition

Für das Verständnis dieser Arbeitshilfe ist es zunächst wichtig zu definieren, was Innenentwicklung eigentlich bedeutet. Auch wenn es aktuell keine festgesetzte Definition gibt, liefert die nachfolgende Beschreibung erste Anhaltspunkte hierfür.

Demnach beschreibt Innenentwicklung den Anspruch, Städte und Gemeinden zu lebendigen und nutzungsgemischten Wohn- und Versorgungsstandorten zu entwickeln. Der zukünftige Bedarf an Flächen und Nutzungen einer Kommune soll dabei, soweit es geht, in der Kernstadt[2] gedeckt werden. Auch wenn es erklärtes Ziel ist, die Stadt oder Gemeinde im Innern zu stärken, geht Innenentwicklung weit darüber hinaus: Sie umfasst interkommunale Zusammenarbeit ebenso, wie sie die Wechselverhältnisse zwischen Kernstadt, Ortsteilen und Stadträndern berücksichtigt.

Das Primat der Innenentwicklung liegt auf der (Weiter-)Entwicklung bereits erschlossener Stadt- und Siedlungsräume. Die Ausweisung neuer Siedlungsflächen ist also im Sinne der Innenentwicklung möglichst zu vermeiden. So sollen vorhandene Ressourcen und Potenziale für lebendige und nutzungsgemischte Wohn- und Versorgungsstandorte besser ausgenutzt und die Neuinanspruchnahme von Flächen aktiv begrenzt werden. Innenentwicklung leistet damit einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Stadtentwicklung, zum Schutz unserer natürlichen Lebensgrundlagen und dem Erhalt baukulturell wertvoller Orts- und Landschaftsbilder.

Für eine erfolgreiche Innenentwicklung gibt es kein Patentrezept: Während in zentralen Lagen mit Wachstumsdynamiken umgegangen werden muss, sind in peripheren Lagen Schrumpfungsprozesse zu managen und Investitionsanreize in den innerörtlichen Bestand zu lenken. Es müssen also je nach Ausgangslage lokal passfähige Lösungen entwickelt werden. In allen Fällen jedoch ist Innenentwicklung eine gemeinsame Aufgabe von Stadtverwaltung, Kommunalpolitik, Eigentümern, Investoren und weiteren Akteuren der Stadtgesellschaft.

[2] Im Rahmen des Forschungsprojektes stellte sich heraus, dass es besser ist, von „Kernstadt“ als von „Innenstadt“ zu sprechen: „Mindestens in kleinstädtischen Kontexten ist deshalb selten von ‚Innenstadt‘ die Rede – stattdessen sind ‚Stadt‘ und ‚Kernstadt‘ vielerorts aus lebensweltlicher und planerischer Perspektive deckungsgleich.“ Vgl.: Steinführer, A. (2018): Wenn die kleine Stadt (zu) groß wird. Gemeindegebietsreformen aus der Perspektive vor Ort. In: Reimann, B. et al.: Vielfalt gestalten. Integration und Stadtentwicklung in Klein- und Mittelstädten, S. 67.

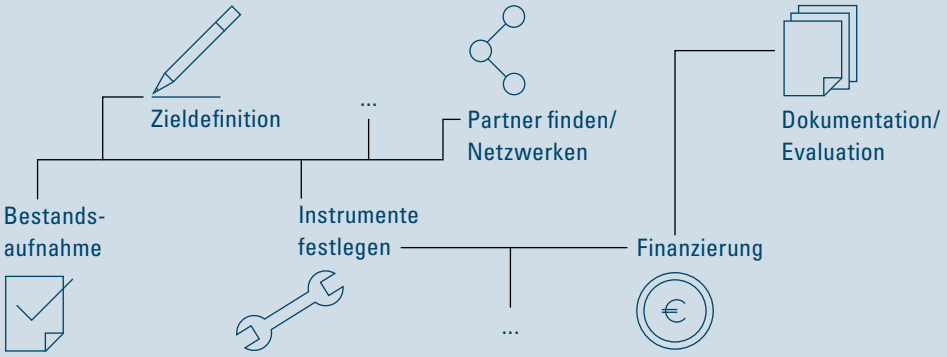
Vier Brillen der Innenentwicklung

Um Grundlagen einer Innenentwicklungsstrategie zu formulieren, kann es hilfreich sein, den Blickwinkel gelegentlich zu ändern. Aus den gesammelten Erfahrungen der Fallstudien konnten hierfür vier „Brillen“ der Innenentwicklung lokalisiert werden. Diese öfters zu wechseln, kann auch die Kommunikation mit den beteiligten Akteuren positiv unterstützen. Anders sehen bedeutet, besser zu verstehen – sich selbst in der eigenen Situation und andere in deren Situation.

Brille 1

Jede Strategie der Innenentwicklung hat ein bestimmtes Ziel. Mit dem Prozess wird ein gemeinsamer Weg formuliert, wie dieses Ziel erreicht werden kann. Der Strategieprozess ist dabei nicht zu verwechseln mit einem schematischen Ablaufplan. Zwar wird zunächst ein „Hauptweg“ formuliert, parallel werden aber direkt auch Ausweichrouten definiert. Eine veränderte Faktenlage wird so nicht zur Überraschung und unüberwindbaren Herausforderung. Sie ist etwas, womit gerechnet werden muss. Statt zu reagieren, bleibt man handlungsfähig. Wichtig dafür: Im laufenden Prozess immer wieder den Stand evaluieren! Haupt- und Nebenwege und damit kein bis ins Detail ausdifferenzierter Ablaufplan stellen mitunter eine Herausforderung für Kommunalpolitik, Verwaltung und viele weitere Beteiligte dar.

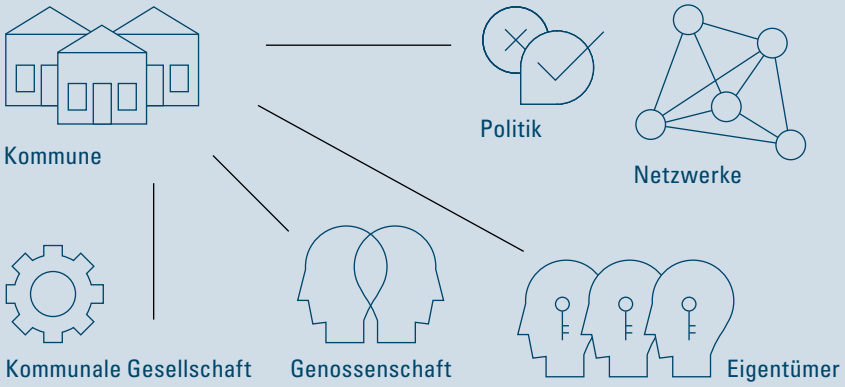
Der Prozess



Brille 2

Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen eines Strategieziels sind geeignete Akteure und deren Zusammenspiel. Sie zu finden und die Zusammenarbeit zu organisieren, reicht aber nicht aus. Die eigenen Interessen an die Innenentwicklung müssen genau bekannt sein. Dieses Wissen um die Eigenlogik der Gemeinde und ihrer Akteure ist die Basis erfolgreicher Innenentwicklung: Sich und die anderen zu kennen, ist wichtig für das Gelingen der Strategie.

Die Akteure

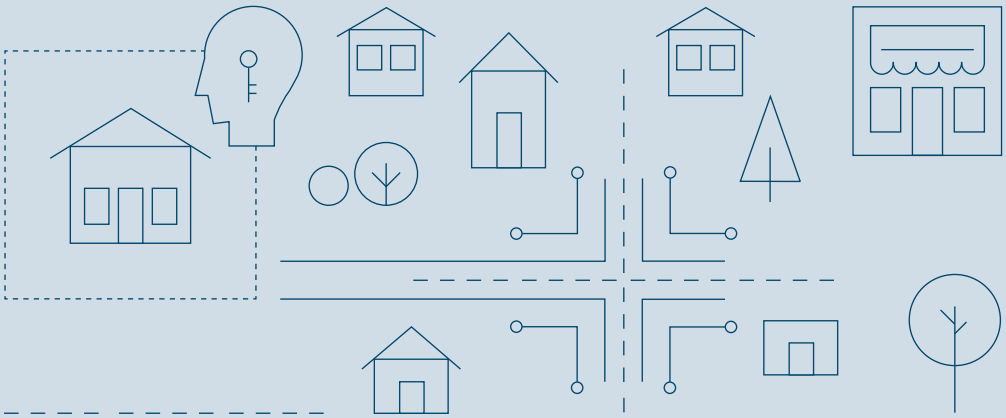


Die gebaute Struktur einer Stadt oder Gemeinde macht einen wesentlichen Teil ihrer Identität aus. Räume bilden sich wesentlich aus gesamtstädtischen Bezügen, Wegebeziehungen, Bauwerken, Grün- und Freiflächen, Plätzen und Sichtbeziehungen. Hinzu kommt, dass Stadträume immer Geflechte aus Relationen zwischen Menschen, zwischen Objekten und zwischen beidem zusammen sind. Städtebau, Architektur, insgesamt Baukultur bilden zusammen mit dem relationalen Geflecht den Blickwinkel dieser Brille. Was darf, soll oder muss funktional wie gestalterisch angepasst werden, um zukunftsfähige Wohn- und Versorgungsstandorte zu entwickeln?

3

Brille 3

Der Raum

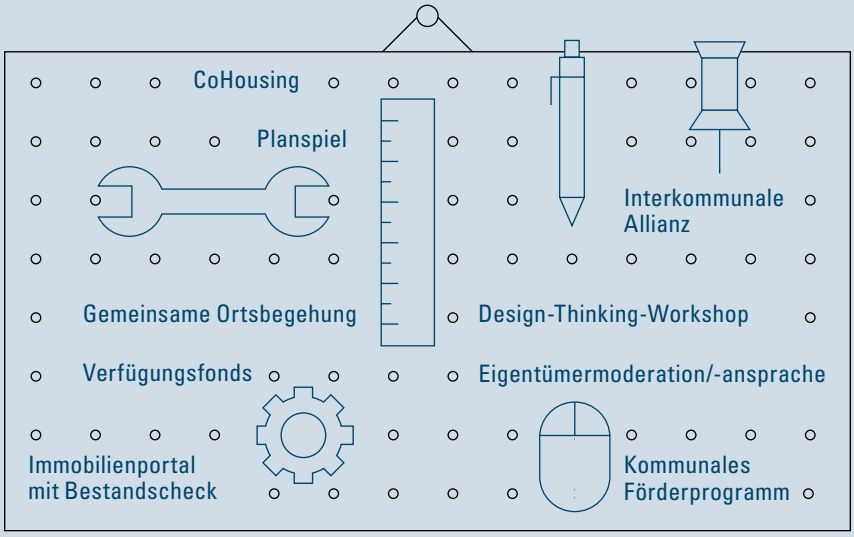


Welches Werkzeug passt zu welchem strategischen Prozess am besten? Auch hier gilt es, die Situation vor Ort und die Akteure zu kennen, um ein passendes Portfolio an formellen und informellen Werkzeugen zu finden. Da strategische Prozesse offen sind und Ausweichrouten beinhalten, sollten im Koffer erprobte Werkzeuge genauso enthalten sein wie solche, die Kreativität und Mut zum Experiment erfordern. Zudem braucht es Werkzeuge, mit denen sich kurzfristig und flexibel auf veränderte Gegebenheiten reagieren lässt.

4

Brille 4

Die Werkzeuge



Strategische Innenentwicklung

Was heißt das eigentlich?

Innenentwicklung ist sowohl Leitbild als auch Strategie der Stadtentwicklung. Somit ist der Strategiebegriff ein wichtiger Bestandteil der Innenentwicklung. Was jedoch bedeutet strategische Arbeit in der Innenentwicklung und wie wird sie betrieben?

Auch in der strategischen Innenentwicklung werden übergeordnete Ziele a priori festgesetzt. Anders als in planungsbezogenen Ansätzen der Stadtentwicklung wird jedoch implizit von Beginn an davon ausgegangen, dass nicht nur ein Weg, sondern viele Wege zur Erreichung der Ziele führen. Dadurch werden Haupt- und Nebenwege formuliert und im laufenden Prozess stets angepasst.

Strategisches Arbeiten in der Innenentwicklung ist per definitionem von mehreren Faktoren abhängig: Erstens setzt es aufgrund seiner inhärenten Flexibilität die Bereitschaft der Akteure zu Modifikationen und wiederkehrenden Anpassungen voraus. Zweitens ist der Erfolg des strategischen Arbeitens davon abhängig, wie die beteiligten Akteure aus Kommunalpolitik und -verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenwirken und sich des Themas „Arbeiten im offenen Feld“ bewusst sind. Sicher ist, dass die Innenentwicklung, wenn sie als Gemeinschaftsaufgabe verstanden und mit Übersicht und ruhiger Hand gesteuert wird, zu tragfähigen und nachhaltigen Lösungen führen wird. Drittens setzt Innenentwicklung voraus, dass passende Werkzeuge gefunden und an den jeweiligen Kontext adaptiert werden. In Deutschland gibt es dazu bereits eine große Sammlung an Werkzeugen und einen breiten Erfahrungsschatz. Die zentrale Frage ist jedoch, wie diese Werkzeuge effektiv eingesetzt werden können. Dazu nähert sich die vorliegende Arbeitshilfe einer möglichen Antwort auf diese Frage mit der Formulierung von zehn Strategien an.

Die nachfolgende Zusammenstellung der Strategien erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Was in der einen oder anderen Kommune zum Erfolg geführt hat, lässt sich nur bis zu einem gewissen Grad darlegen – allgemeinverbindlich festlegen jedoch nicht. In der Lücke zwischen der Beschreibung der Strategie und den spezifischen Beispielen können beim Lesen kreative „Freiräume“ für eigene strategische Vorgehensweisen und daraus dann möglicherweise individuelle Ideen entstehen. Die Strategien formulieren zusammen mit den vorgeschlagenen Prozessschritten ein grobes Raster, das Anknüpfungspunkte für ein individuelles Vorgehen liefern kann. Die Beispiele aus den Fallstudien untersetzen dies mit praktischer Erfahrung, die zum Weiterdenken und vielleicht auch Nachfragen anregt.

Kritische Bestandsaufnahme: Wo stehen wir, wo wollen wir hin?

Strategie 1

© Urbanizers

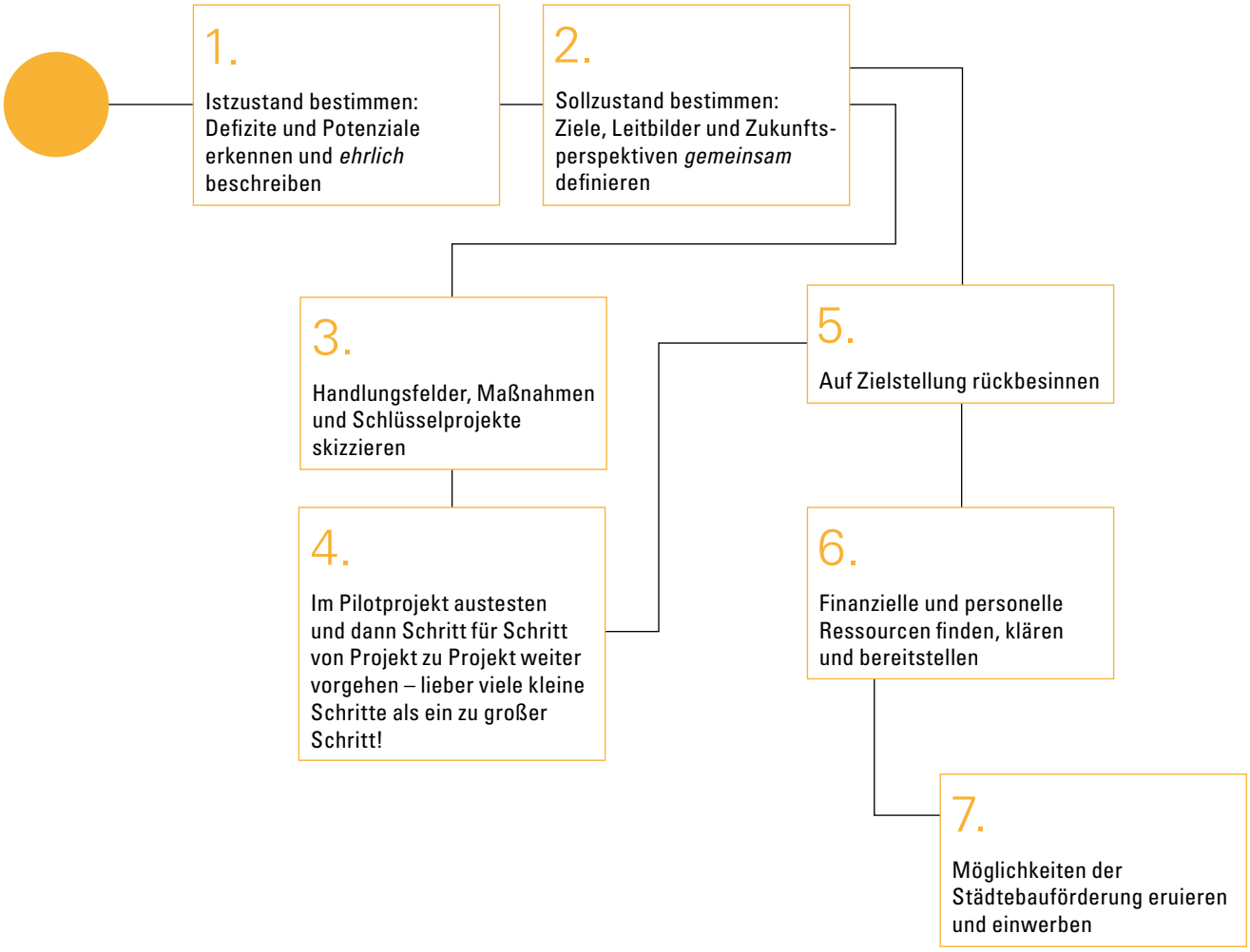
Worum geht es?

Zuerst bedarf es einer kritischen Bestandsaufnahme und Bewertung des Istzustands in der Stadt oder Gemeinde, bevor mit der strategischen Zielsetzung begonnen werden sollte. Wird dieser Schritt übergangen, zeigen auch noch so sinnvolle Maßnahmen zur Innenentwicklung lediglich geringe, vielfach sogar keine Wirkung.

Es muss zunächst festgestellt werden, „wo der Schuh drückt". Dafür bilden Fakten zur aktuellen innerörtlichen Wohn- und Versorgungssituation, die aus der Grundlagenanalyse gewonnen werden, eine wichtige Basis. Zudem ist zu ermitteln, welche Kooperationen bereits existieren, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und wie diese sortiert und koordiniert werden können. Danach gilt es gemeinsam herauszufinden, an welchem Punkt die Gemeinde steht und wo sie in der Zukunft sein möchte. Dadurch wird bestenfalls eine kollektiv getragene Zukunftsperspektive entwickelt, die es ermöglicht, ein oder gleich mehrere adäquate Strategieziele zu formulieren.

Bei diesen Vorhaben gilt es vor allem eines zu beachten: Die Akteure müssen ehrlich sein – mit sich selbst, ihren Anliegen und den Fakten, die gemeinsam interpretiert und abgewogen werden müssen. Nur dann können mit Blick auf lebendige Wohn- und Versorgungslösungen konkrete Handlungsfelder erkannt und Maßnahmen auf den Weg gebracht werden.

Wie ist das Vorgehen?



Wie gelingt die Umsetzung?

AG Bachtal: Schritt für Schritt von Projekt zu Projekt –
Routinen in der interkommunalen Zusammenarbeit langfristig entwickeln

Für die Entwicklung einer überzeugenden Zukunftsperspektive ist es zentral, dass alle beteiligten Akteure gut zusammenarbeiten. Dabei ist es sinnvoll, bei der Initiierung einer solch umfassenden Zusammenarbeit zuerst projektbezogen und darauf aufbauend strategieorientiert vorzugehen. Dies zeigt das Beispiel der AG Bachtal.

So begann die heute sehr intensive Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden eher pragmatisch mit vereinzelten Projekten zur Verbesserung der sozialen und technischen Infrastruktur. Zuerst wurde die Zusammenarbeit der AG Bachtal mit den Kommunen Bachhagel, Syrgenstein und Zöschingen an Schulstandorten und deren Auslastung erprobt. Später gingen die Gemeinden auch die Kopplung von Schlüsselinfrastrukturen an, wie die Wasserver- und -entsorgung, etwa durch die Inbetriebnahme einer gemeinsamen Kläranlage (1993).

Um die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden zu stärken, lud der Syrgensteiner Bürgermeister Bernd Steiner seine Amtskollegen 2001 zu einem Leitbildseminar für die Verwaltungsgemeinschaft ein. Dabei wurde der spezifische Nutzen gemeinschaftlicher Projekte noch deutlicher herausgearbeitet und die weitere Zusammenarbeit gefestigt. Ein wichtiges Ergebnis dieser Zusammenarbeit war unter anderem das 2007 erstellte „Integrierte Ländliche Entwicklungskonzept“ (ILEK), das die konzeptionelle Basis der konsequenten Strategieorientierung und Umsetzung in den Folgejahren bildete. Um noch weitere Synergien herauszuarbeiten, wurden Werkstätten, Austauschformate und Klausuren auf der Ebene der Bürgermeister von Evaluations- und Monitoringprozessen begleitet. Bei all der Umsetzungsorientierung haben die Bürgermeister so nicht die Orientierung an einer Strategie verloren.

Über die Jahre intensivierte sich die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und die Bürgermeister machten die Erfahrung, dass diese kein Selbstzweck ist, sondern einen Mehrwert für jeden einzelnen Ort schafft. Exemplarisch dafür steht die Planung und Realisierung eines Bauhofs im Jahre 2010, der allen Gemeinden zur Verfügung steht.

Bild 1:
Statt Kirchturmdenken steht im Bachtal Integrierte Ländliche Entwicklung im Vordergrund © Urbanizers

Bild 2:
Mehrwert für alle Gemeinden der AG Bachtal: Gemeinschaftsprojekt Bauhof © Urbanizers

Eschwege: Programmatische Innenstadtentwicklung

Wie wichtig es ist, eine gemeinschaftlich getragene Zukunftsperspektive zu entwickeln, zeigt die Stadt Eschwege. So setzten sich dort die verantwortlichen Akteure ebenso ehrlich wie konsequent mit ihren Herausforderungen in der kommunalen Innenentwicklung auseinander. Strukturwandel in Industrie und Handel, Beschäftigungsabbau, Abwanderung und damit auch Schwund an Kaufkraft und Steueraufkommen sowie keine optimale „Lagegunst" aufgrund der fehlenden Nähe zu einer Autobahn hatten zu einer Abwärtsspirale in der Wirtschafts- und Einzelhandelsentwicklung geführt.

Die städtischen Akteure vor Ort führten unter anderem eine umfangreiche Analyse der Situation im Rahmen des „Eschwege-Programms" (2004), des Integrierten Stadtumbaukonzepts (2007) und der „Leitlinien Eschwege 2035" von 2016 durch. Die Bestandsaufnahme wurde eng mit der Ansprache der politischen Steuerungsebene und der Formulierung konkreter Umsetzungsschritte verknüpft. Diese Arbeitsgrundlage wurde durch einen politischen Beschluss abgesichert und für die Verwaltung handlungsleitend. Mit diesen strategischen Initiativen entwickelten die Akteure eine gemeinsame Zukunftsperspektive.

Dafür bedurfte es eines breiten Bekenntnisses, Aktivitäten demonstrativ auf die Kernstadt zu richten. So wurden herausfordernde Mottos wie „Eschwege überrascht" platziert und durch Claims wie „EinkaufsStadt", „ErlebnisStadt" oder „TechnologieStadt" differenziert. Diese Profilierung hat eine Ausstrahlungswirkung nach innen und außen. Sie formuliert sowohl eine Erwartungshaltung für Besucher als auch einen Ansporn und eine Motivation für Gewerbetreibende sowie Bewohner, sich zu engagieren. Die Wirtschaftsförderung war unterstützend tätig und setzte zusätzlich strategische Impulse.

Das mutige Wirken einzelner Personen, besonders auf Leitungsebene in der Verwaltung, war entscheidend, um derartige Impulsprojekte der Innenentwicklung anzustoßen und umzusetzen ▶ Strategie 2, Partner für die Innenentwicklung in der Kommune finden!, S. 24–29. Regelmäßige Projektgruppensitzungen verstetigen die intensive Zusammenarbeit und pflegen die Beziehungen. Diese leitenden Personen stehen der Politik auf der Arbeitsebene beratend zur Seite und entwickeln gleichzeitig selbst Zielsetzungen und Maßnahmenprogramme. Auch das Wirken des erweiterten Personenkreises aus der Denkmalpflege oder der Städtebauförderung auf Landesebene war und ist richtungsweisend für den Erfolg von Innenentwicklungsprojekten in Eschwege.

„Stadtentwicklung kann auch von der Handlungsebene aus gestaltet werden – unabhängig von politischen Programmen. Der Aufbau von Beziehungen auf der leitenden Arbeitsebene ist entscheidend, um Projekte voranzubringen."

Wolfgang Conrad
Wirtschaftsförderer Eschwege

Bild 3:
Analysen und Konzepte als Basis einer programmatischen Innenstadtentwicklung
© TU Kaiserslautern

Bild 4:
Impulsprojekt „STAD-Galerie“ als klares Bekenntnis zur EinkaufsStadt Eschwege
© TU Kaiserslautern

Werkzeug

Gemeinsame Ortsbegehung
Um die strukturellen und inhaltlichen Rahmenbedingungen der Innenentwicklung innerhalb einer Gemeinde differenziert zu erfassen, ist die Durchführung einer „gemeinsamen Ortsbegehung“ hilfreich. Mithilfe von wechselnden Gesprächs- und Begehungsformaten können sowohl formelle als auch informelle Aspekte erfasst werden. Dies kann zum Beispiel in Form eines Spaziergangs zu interessanten Stationen im Ort geschehen. Dabei können sich unterschiedliche, zentrale Akteure der Stadtgesellschaft über ihre Wahrnehmungen und Positionen austauschen und diese in Gruppendiskussionen oder Einzelgesprächen vertiefen. Einerseits lassen sich so Potenziale und Eigenlogiken des Fallstudienorts besonders gut erkennen und andererseits strategische Handlungsoptionen erörtern. Das Format kann von einem geeigneten Mitarbeiter der Verwaltung oder aber auch durch externe Expertise moderiert werden.

Partner für die Innenentwicklung in der Kommune finden!

Strategie 2

© TU Kaiserslautern

Worum geht es?

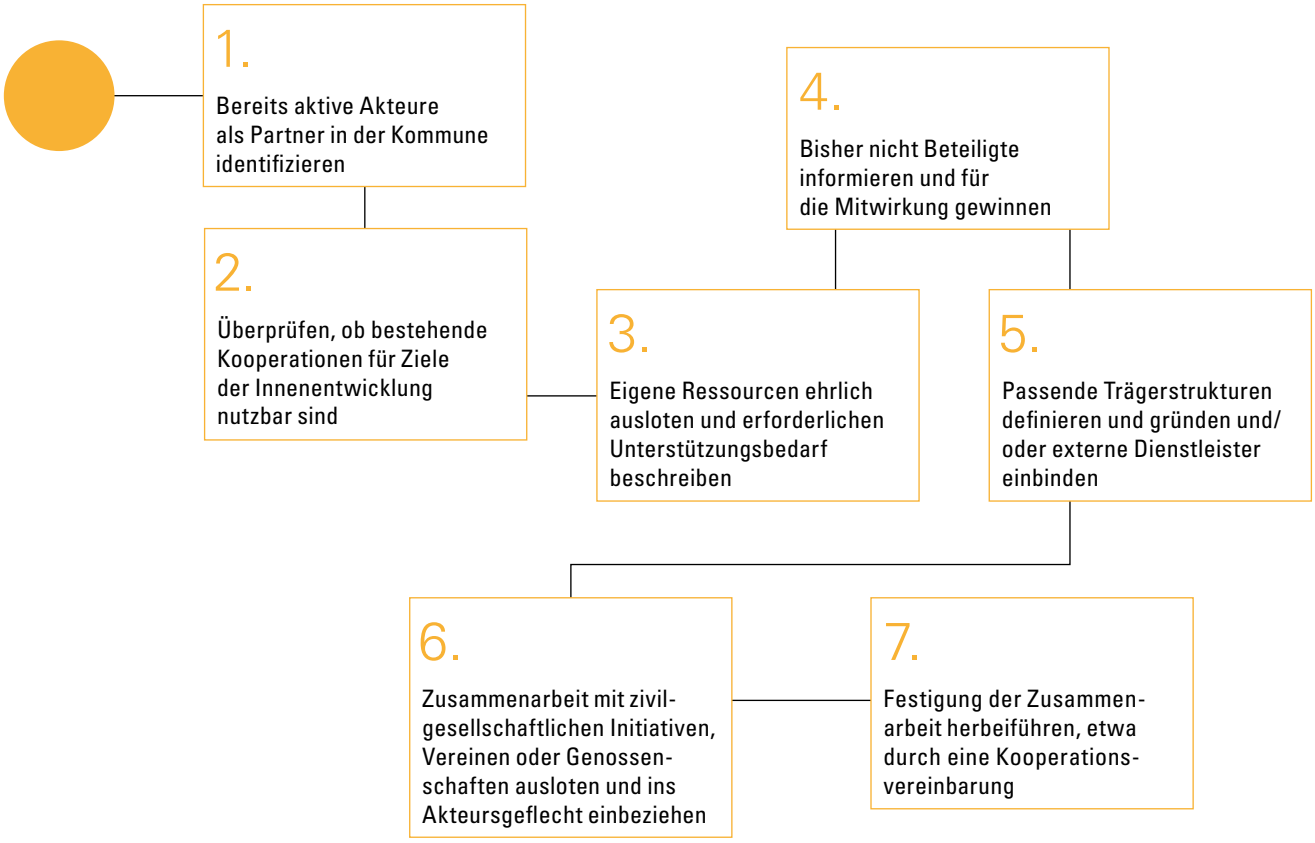
Für die Innenentwicklung lebendiger und nutzungsgemischter Wohn- und Versorgungsstandorte ist es wichtig, dass eine Kooperation mit strategischen Partnern aufgebaut und gepflegt wird.

Dass die Kommune bei der Gemeinschaftsaufgabe Innenentwicklung Partner für Projekte braucht, ist selbstverständlich. Wer diese Partner im Einzelfall sind, ist allerdings von den örtlichen Gegebenheiten und der vorliegenden Situation abhängig. Oft ist es naheliegend, Mitstreiter in den kommunalen Gesellschaften und Trägern zu suchen. Als städtische Institutionen bieten sich diese häufig als Partner an. Es ist jedoch ebenfalls gewinnbringend, den Horizont für ungewöhnliche Koalitionen und Konstellationen zu öffnen. Solche Partner können beispielsweise zivilgesellschaftliche Initiativen, Vereine oder Genossenschaften sein. Darüber hinaus ist es wichtig, die mögliche Gegenseite eines Vorhabens und deren Position zu kennen und zu verstehen.

Bei der Auswahl der Partner sind Synergieeffekte für beide Seiten ausschlaggebend. Ob die Zusammenarbeit kurz- oder langfristig sein sollte, hängt von der Komplexität des gemeinsam verfolgten Ziels ab.

Die Partnerfindung erfordert oftmals eine Strategie in der Strategie. Dies ist vor allem dann notwendig, wenn der potenzielle Partner erst einmal von den Vorteilen der Maßnahmen in der Innenentwicklung überzeugt werden muss. Diese Überzeugungsarbeit ist jedoch essenziell, denn Strategieziele werden nur dann erfolgreich sein, wenn Partner gefunden werden, die sich mit den Zielen der Innenentwicklung identifizieren und diese mit der Kommune zusammen zu einem gemeinschaftlichen Anliegen machen.

Wie ist das Vorgehen?



Wie gelingt die Umsetzung?

Wittstock/Dosse: Kommunale Gesellschaften als starke Partner der Stadtentwicklung

Kommunale Gesellschaften oder soziale Träger sind üblicherweise die erste Adresse, wenn es darum geht, Partner zu finden, mit denen „Koalitionen der Innenentwicklung" aufgebaut werden können.

Als in Wittstock/Dosse das Bahnhofsgebäude kurzfristig zum Verkauf stand, ersteigerte es die kommunale Gebäude- und Wohnungsverwaltung (GWV) Wittstock und übertrug es später ins Eigentum der Stadt. Die Gesellschaft ist seit Langem ein fester Partner in der Stadtentwicklung, da sie sich in ihrem wohnungswirtschaftlichen Handeln auf die Innenstadt Wittstocks konzentriert und Stadtumbaumaßnahmen am Stadtrand betreibt.

Um die historische Bausubstanz sowie die funktionale Vielfalt im Stadtkern zu erhalten, investiert die GWV hohe Summen in auf den ersten Blick unrentable Projekte und erhält von der Kommune durch Bereitstellung von Städtebaufördermitteln dafür einen finanziellen Zuschuss.

Durch die Zusammenarbeit von Wohnungsgesellschaft und Kommune werden gezielt potenzielle Problemimmobilien wie zum Beispiel die ehemalige „Wegenersche Tuchfabrik" denkmalgerecht und vorbildhaft zu Wohnungen umgebaut und saniert. Beim denkmalgerechten Umbau des markanten ehemaligen Postgebäudes zur neuen Wittstocker Polizeiwache konnte eine Landesbehörde als indirekter Förderer der Innenentwicklung gewonnen werden. Die positiven Auswirkungen auf die Investitionsbereitschaft privater Eigentümer sind im Stadtbild sichtbar. Allerdings gelang es der Kommune bisher noch nicht, diese auf weitere leer stehende Großimmobilien zu übertragen. Trotzdem überzeugen schon heute die positiven Effekte der gezielten Ansiedelungsstrategie und Funktionsstärkung der Innenstadt.

Bild 1:
Der Bahnhof Wittstock ist nach dem Umbau Tourist-Information, Mobilitätszentrale und Ärztehaus (MVZ) © TU Kaiserslautern

Eschwege: Die Stadt als Projektentwickler

Wenn es keine geeigneten Partner auf städtischer Seite für die speziellen Anliegen der Innenentwicklung gibt, kann die Kommune einen Schritt weiter gehen und eine kommunale Gesellschaft gründen, die für sie spezifisch zugeschnittene Aufgaben übernimmt. In Eschwege wurde das erfolgreich umgesetzt. Dort wurde eine Projektentwicklungsgesellschaft gegründet, konkret als Gegenstrategie eines absehbaren Niedergangs durch die bevorstehende Schließung des Kaufhauses Hertie. Als gemeinsame Kraftanstrengung von Stadtpolitik und Wirtschaftsförderung konnte so das für den Innenstadthandel wichtige Gebäude reaktiviert und neu vermarktet werden. Inzwischen hat sich das Modell etabliert. Die städtische Entwicklungsgesellschaft wird in der Kommune als strategisches Werkzeug für unterschiedliche Bereiche der Flächen- und Objektentwicklung eingesetzt.

Frühzeitig wurde die Bedeutung des Wegfalls des Frequenzbringers Hertie mit einer Verkaufsfläche von etwa 25 % der gesamten Innenstadt erkannt. Bereits vor dessen Schließung 2009 hatten mehrere größere Einzelhändler ihre Ladengeschäfte aufgegeben und sich aus der Innenstadt zurückgezogen. Um einen dramatischen Zuwachs des Leerstands im Kernbereich der Innenstadt zu verhindern, wurde die Stadt auf strategischer Ebene aktiv. Eine parteiübergreifende Projektgruppe prüfte verschiedene Konstellationen für eine öffentliche Beteiligung, da private Investoren das Risiko einer Entwicklung zunächst scheuten. Nicht zuletzt über Kontakte der Wirtschaftsförderung konnte die Stadt einfädeln, dass eine Tochterfirma einer landeseigenen Projektentwicklungsgesellschaft das Objekt schließlich mit einer Finanzierung durch die Sparkasse Werra-Meißner kaufte. Die neu gegründete Projektentwicklungsgesellschaft Eschwege mbH untervermietete die Flächen als Generalmieter an Einzelhändler. Heute ist das erfolgreich revitalisierte Einzelhandelsobjekt der Schlossgalerie im Besitz eines dänischen Fondshauses.

Die Projektentwicklungsgesellschaft widmet sich nun neuen Aufgaben. So kümmert sie sich unter anderem um weitere Ladenleerstände, die durch die Gesellschaft für ein Jahr angemietet und an Start-ups weitervermietet werden ▶ Strategie 10, Mut zum Experiment: Temporäre und kreative Nutzungen ermöglichen!, S. 72–77.

Bild 2:
Kleinteiligkeit und Charme des Fachwerks als Potenzial für die Einzelhandelsentwicklung
© Urbanziers

Bild 3:
Revitalisiertes Kaufhaus: Die neue „Schlossgalerie“ erstreckt sich über mehrere Fachwerkhäuser © Urbanziers

Spezifische Unterstützungs-angebote für private Eigentümer aufbauen!

Strategie 3

© Urbanizers

Worum geht es?

Da ein Großteil des Bestandes in der Regel privaten Eigentümern gehört, ist es zentral, dass diese in die Innenentwicklung eingebunden werden. Oft müssen sie dazu erst einmal ausfindig gemacht und angesprochen werden. Für die Ansprache bedarf es eines klaren Entwicklungskonzepts seitens der Kommune. Dieses wird am besten im Dialog zwischen Politik und Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft entwickelt. Im Sinne des strategischen Arbeitens sollte ein demonstrativ offenes Klima geschaffen werden. Es unterstützt nachhaltig Ideenvielfalt und Kreativität für den Prozess. Ziel muss es sein, sich durch die Aufwertungsprozesse nicht auf einzelne Immobilien oder Grundstücke zu beschränken, sondern einen Mehrwert für die Kernstadt insgesamt zu generieren. Dabei können (informelle) Vernetzungsveranstaltungen helfen.

Die Unterstützungshilfen, die den privaten Eigentümern zur Verfügung stehen, sind von der Wirtschaftskraft und Motivation der Eigentümer abhängig. Für die Strategie ist es wichtig zu wissen, ob die Eigentümer ihre Bestandsimmobilie selbst entwickeln wollen. Mit dem Wissen bietet es sich an, Wege zu suchen, um die notwendigen Fördermittel bereitzustellen. Streben die Eigentümer hingegen an, ihre Immobilie abzugeben, kann die Kommune dabei helfen, diese durch ein aktives Transaktionsmanagement an Investoren zu vermitteln. Für Kaufinteressenten insbesondere in schrumpfenden Regionen lohnen sich hingegen Initiativen, die den Erwerb von Bestandsgebäuden in der Kernstadt attraktiver machen. Darüber hinaus sollte eine aktive kommunale Grundstückspolitik betrieben werden, mit der die eigenen Grundstücke entwickelt und in den Dienst der Innenentwicklung gestellt werden können.

Wie ist das Vorgehen?

1. Wohnungs- und Gewerbemarkt vor Ort analysieren, unter anderem in Form von ISEK oder zusätzlichen Fachgutachten

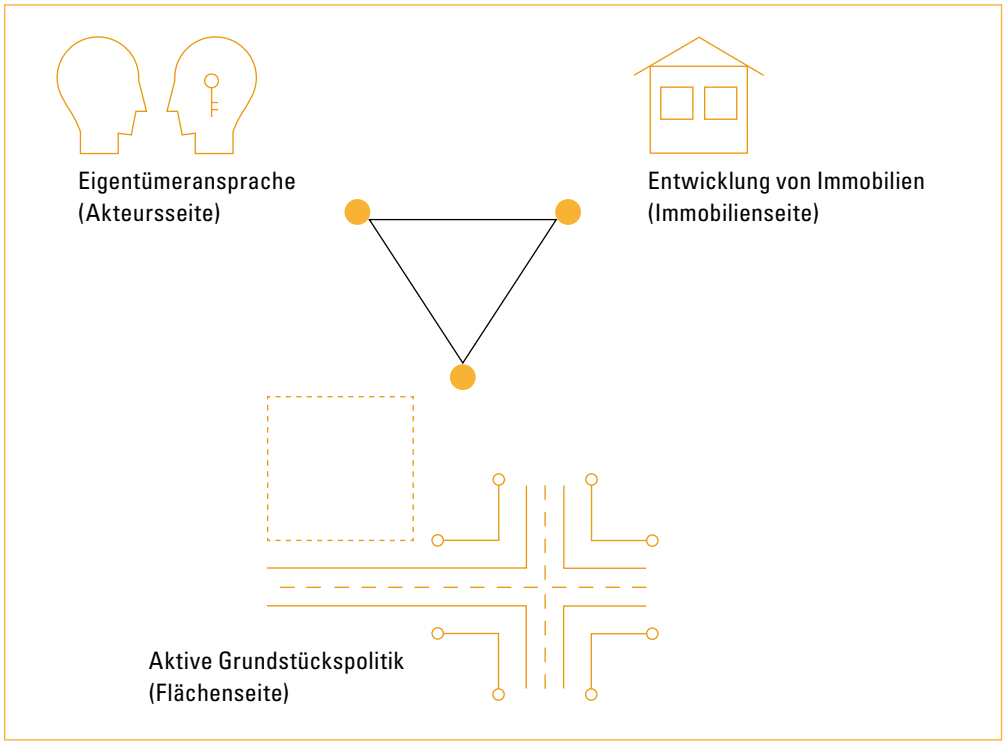
2. Besitzverhältnisse klären und Ansprechpartner ausfindig machen, vermittelnde Akteure (wie Gewerbe-/Einzelhändlerverein oder Haus & Grund e. V.) einbinden

3. Informelle Formate wie Quartiersgespräche oder Runde Tische zur Information und Netzwerkbildung durchführen

4. Kommunale Förderprogramme (zum Beispiel revolvierende Fonds) als Anreiz zur Immobilienentwicklung und gezielte Beratungsangebote entwickeln

5. Aktive kommunale Grundstückspolitik, unter anderem durch Bevorratung (soweit finanziell möglich) und Anhandgabe kommunaler Grundstücke betreiben

Strategisches Dreieck



Wie gelingt die Umsetzung?

Perlesreut: Beratung und Finanzhilfen für Privateigentümer

Das Beispiel der Marktgemeinde Perlesreut im Ilzer Land e. V. zeigt, dass es für die Entwicklung einer Kommune wichtig ist, unterschiedliche Unterstützungsangebote bei der Einbindung privater Eigentümer zur Verfügung zu stellen.

Die Grundlage und den ursprünglichen Anstoß für die Beratungs- und Aufwertungsangebote lieferte ein städtebaulicher Realisierungswettbewerb zur Aufwertung des öffentlichen Raums im zuvor verkehrsdominierten Ortskern. Mit einer verständlichen Kommunikation an die Bevölkerung über den gesamten Umbauprozess hinweg wurden die Betroffenen für das Vorhaben gewonnen. Dabei wurde schnell deutlich, dass eine rein städtebauliche Aufwertung ohne Berücksichtigung der angrenzenden Immobilien und ohne Unterstützung durch deren Eigentümer nicht erfolgreich sein würde.

Bild 1:
Umgestaltung des öffentlichen Raumes ist nicht nur in Perlesreut ein Anstoß für weitere private Umbau- und Sanierungsmaßnahmen © TU Kaiserslautern

Die Kommune ergreift Initiative für die Entwicklung von Immobilien, deren Eigentümer bisher nicht aktiv wurden. Dies zeigte sich insbesondere an der „Bauhütte" – einem Gebäude, das lange als Einzeldenkmal im Ortskern leer stand und durch eine vorbildliche Sanierung und Umnutzung zum Teil in Kooperation mit einem Investor rehabilitiert wurde. Die Bauhütte, in der sich ebenfalls eine Bibliothek, Veranstaltungsräume und barrierefreie Wohnungen befinden, ist ein Leuchtturmprojekt geworden und dient als Informationszentrum und Anlaufstelle für die Belebung von Leerstand, die Sicherung von Daseinsvorsorge und die Förderung regionaler Baukultur. Zudem werden in der Bauhütte auch individuelle Bauberatungen angeboten. Dem Beispiel folgend konnten in den letzten Jahren weitere Gebäude im Kernbereich und anderen Kommunen der Kommunalallianz „Integrierte Ländliche Entwicklung (ILE) im Ilzer Land" saniert werden. Die Geschäftsstelle der ILE Ilzer Land hat ihren Sitz in der Bauhütte und koordiniert von dort aus die Entwicklungen im Bereich Innenentwicklung in den zwölf kooperierenden Kommunen
▶ Strategie 6, Kernstadt im Austausch mit Nachbarkommunen entwickeln!, S. 48–53.

Perlesreut ergänzt dieses Engagement durch die individuelle Förderung entwicklungswilliger Eigentümer über unterschiedliche kommunal aufgelegte Programme. So können beispielsweise Sanierungs- und Gestaltungsmaßnahmen unter Berücksichtigung des Ortsbildes und denkmalpflegerischer Aspekte über ein Fassadenprogramm gefördert werden. Effektiv ist es insbesondere aufgrund seiner unkomplizierten Förderung. Mittlerweile konnten so viele weitere private Sanierungsmaßnahmen im Bestand angestoßen werden. Seit 2014 gibt es zusätzlich ein Geschäftsflächenprogramm. Es soll Leerständen in Erdgeschosszonen entgegenwirken. Einzelhändler, Gastronomen, Handwerker oder andere Dienstleister können hierfür einen Förderzuschuss von maximal 30.000 Euro für Umbau- und Anbau erhalten. Die Mittel stammen aus der Städtebauförderung.

Bild 2:
Kommunales Förderprogramm für Fassadensanierung oder Geschäftsflächen unterstützt die städtebauliche Aufwertung des historischen Marktplatzes
© Urbanizers

Bild 3:
Bücherei im Erdgeschoss der „Bauhütte" – auch mit Fachinformationen zu Innenentwicklung und Baukultur © TU Kaiserslautern

Bild 4:
Innenhof der Bauhütte: Privates Engagement für neues Wohnen in der Ortsmitte © TU Kaiserslautern

Bild 5:
„Bauhütte" als beispielgebendes Vorbild regionaler Baukultur vor Ort © TU Kaiserslautern

Werkzeug

Eigentümermoderation/-ansprache
Um private Eigentümer strategisch und gewinnbringend in die Innenentwicklung einzubeziehen, müssen diese angesprochen, für die Sanierung ihrer Immobilien motiviert und sachkundig beraten werden. Wenn die Kompetenzen hierfür fehlen, kann eine externe Moderation helfen. Eine solche Eigentümermoderation analysiert den Bestand und den Entwicklungsbedarf, findet die Eigentümer und motiviert sie zu eigener Initiative. In einem fortlaufenden Prozess werden dann Lösungen für die Revitalisierung gesucht und Unterstützung bei der Auswahl und dem Einsatz von Förderprogrammen geleistet.

Engagement und Eigenlogik als lokale Ressourcen fördern!

Strategie 4

© Urbanizers

Worum geht es?

Insbesondere schrumpfende Städte und Gemeinden leiden häufig unter einer sich selbst verstärkenden Negativspirale. Sinkende Einwohnerzahlen bewirken häufig eine sinkende Finanzkraft, was wiederum das Ausbleiben eigentlich erforderlicher privater und öffentlicher Investitionen nach sich zieht. Der Handlungsfähigkeit der Kommune sind dann schnell Grenzen gesetzt.

Dann wird es umso wichtiger, sich der Eigenlogik der Gemeinde bewusst zu werden. Dadurch können vorhandene Potenziale nicht nur eruiert, sondern auch hinsichtlich einer erfolgreichen Entwicklung besser „abgesichert“ werden. Auch hierfür sollten zunächst bestehende Initiativen identifiziert und geklärt werden, ob und wie diese gefördert werden können. Der strategische Ansatz lautet hier: Vielfalt durch Kleinteiligkeit respektive durch die Eigenlogik „abgesicherter“ Schritte. Oft reichen geringfügige finanzielle Anreize verbunden mit bürokratiearmen Abläufen als Impuls aus. Für ein solches Vorgehen ist ein offenes, das Engagement zivilgesellschaftlicher Akteure begrüßendes Klima in Kommunalpolitik und Verwaltung wichtig. Der Mut zum Engagement kann dabei durch Lokalpolitiker und andere repräsentative „Größen“ gestärkt werden, die als „Paten“ in Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen zur Seite stehen.

Über die Förderung des bestehenden Engagements hinaus kann die Verwaltung auch Anreize für die Gründung von Genossenschaften und Vereinen schaffen. Neben einer direkten finanziellen Förderung können beispielsweise Mietvergünstigungen, lediglich für die Betriebskosten bereitgestellte Räumlichkeiten oder Zuschüsse für deren Ausstattung helfen. Die Verwaltung sollte sich hierbei als Anlaufpunkt für Anregungen, Ideen und Bedarfe verstehen und diese entsprechend rückkoppeln. Verwaltung wendet sich dabei stärker als bisher dem Bürger zu.

Bei der Umsetzung dieser Strategie ist zu beachten, dass zivilgesellschaftliche Initiativen nicht als Ersatz für fehlende oder eingestellte öffentliche Maßnahmen dienen dürfen. Vielmehr sollten sich Zivilgesellschaft, Unternehmen, Politik und Verwaltung gegenseitig selbstverstärkend unterstützen. Richtungsweisend ist eine Mischung aus gemeinschaftlichem Arbeiten und gegenseitigem Lernen.

Wie ist das Vorgehen?

Wie gelingt die Umsetzung?

**Altena: Mit Mut aus der Negativspirale –
das „Stellwerk“ und der Verein für bürgerschaftliches Engagement**

Sinkende Einwohnerzahlen, ein strikter Sparkurs der Kommune und das Schließen von städtischen Einrichtungen führten über viele Jahre hinweg bei den Bürgern Altenas zu einer allgemeinen Stimmung der Unzufriedenheit. Anstatt in eine „kollektive Depression“ zu verfallen, schafften es die Altenaer, dennoch Motivation zu schöpfen und sich zu fragen: Was kann jeder Einzelne von uns für ein lebenswertes Altena tun?

Zahlreiche Bürgerveranstaltungen, Szenariowerkstätten und Workshops, angeregt durch ein Pilotprojekt der Bertelsmann Stiftung, machten dabei Mut. Auf einem „Markt der Möglichkeiten“ luden rund 20 Vereine und Initiativen zum Mitmachen ein. Ad hoc gründeten sich dort vier Aktionsgruppen: „Für alle“, „Für Altena“, „Für Ältere“ und „Für Junge“. Die zahlreichen Ideen und Projektansätze fanden im Generationenbüro „Stellwerk“ in der ehemaligen Polizeiwache einen Ort, wo sie über das Projekt hinaus bis heute koordiniert und verknüpft werden. Mithilfe externer Beratung verstetigte eine Gruppe an Engagierten den Prozess und übernahm das Stellwerk in Eigenverantwortung. Zentral war hier ein an die Bürger adressiertes, angebotsorientiertes Selbstverständnis von Politik und Verwaltung.

Das Stellwerk in Altena ist heute die lokale Institution, wenn Bürger sich engagieren möchten, Hilfe brauchen oder Gemeinschaft suchen. In dieser Interessengemeinschaft organisieren sich Menschen in diversen Projekten der Gemeinwesensarbeit, zum Beispiel Flüchtlingsbetreuung, Repair-Café, Kunstprojekte oder Pflanzaktionen in der Innenstadt. Das Gebäude und die Ausstattung gehören der Kommune. Abrechnungen und Fördermittelabwicklung laufen über die Stabsstelle Gleichstellung/Bürgerschaftliches Engagement. Das Stellwerk ist dabei eine offene Interessengemeinschaft, die bewusst ohne Vereinsstruktur auskommt, damit sich niemand binden muss und keine Hierarchien entstehen. Dadurch ist allerdings die Teilnahme an Wettbewerben oder die Akquise von Fördermitteln teilweise erschwert. Hier unterstützt der eigens dafür eingerichtete „Verein für bürgerschaftliches Engagement e. V.“ als Mittlerinstitution.

Auch in den Ortsteilen wie dem „Knerling“ wird die ehemalige Grundschule inzwischen in Eigenregie durch die Bewohner als Stadtteilzentrum genutzt. Aus einer Aktionsgruppe heraus begannen sich die Bürger um die Planungen, Umsetzungen und Renovierungsarbeiten zu kümmern. Heute finden sich hier unter anderem eine Kleiderkammer für Geflüchtete und Räume für den Nachbarschafts- und Seniorentreff, die „Knerlinger Männerrunde“ und der Jugendtreff.

Mitbestimmung und bürgerschaftliches Engagement sind so zu Standortfaktoren für das Leben in Altena geworden. Die zahlreichen Initiativen schaffen ein straffes Netzwerk für den Zusammenhalt vor Ort. Bis hin zur Stadtspitze genießt dieses Bottom-up-Engagement vollsten politischen Rückhalt und wird, wo es möglich ist, unterstützt.

„Viele Bürger kommen zu uns und sagen: ‚Ohne das Stellwerk können wir uns Altena nicht vorstellen.‘ In mehr als zehn Jahren sind viele Projekte und damit ein riesiges Netz an Helfern entstanden. Das macht die Besonderheit des Kleinstadtcharakters und Altenas aus.“

Anette Wesemann
Stellwerk Altena

Bild 1:
Generationentreff Knerling: Raum für Jung und Alt in ehemaligem Schulgebäude
© Urbanizers

Bild 2:
Umgestaltung der Lennepromenade ist nur ein Impulsprojekt für die erfolgreiche Innenentwicklung der Kleinstadt Altena im Sauerland
© Urbanizers

Hannoversch Münden: Bürgergenossenschaft entwickelt Bestand – bürgerschaftlicher Impuls zum strategischen Erhalt von Fachwerkbauten

Wie zivilgesellschaftliche Initiativen durch die Verwaltung aufgegriffen, gefördert und als Impulse rückgekoppelt werden können, zeigt das Beispiel Hannoversch Münden. Dort ist bürgerschaftliches Engagement, das ursprünglich aus einer Situation rechtlicher und finanzieller Not seitens der Kommune entstand, zu einer wichtigen Komponente in der Innenentwicklung geworden.

Die Kleinteiligkeit der Fachwerkstadt zwischen drei Flüssen hat in Hann. Münden ihren ganz besonderen Charme, stellt aber eine enorme Herausforderung für die kommunale Innenentwicklung dar. Gerade in Fachwerkstädten gestalten sich die Erschließung des inneren Flächenpotenzials, von Baublöcken, aber auch übergeordnete stadtplanerische Überlegungen aufgrund der kleinteiligen und teilweise „verschachtelten" Eigentümerstruktur ausgesprochen schwierig. Obwohl die rechtlichen Werkzeuge vorhanden sind, konnte die Kommune in ihrer Finanznot nur begrenzt tätig werden und es stellte sich die Frage, wie sie hier trotzdem vorankommen kann. In diesem Fall setzten die Eigentümer und Bürger selbst etwas in Gang.

2007 ergriffen zwei Hann. Mündener Bürger die Initiative, um Aufmerksamkeit auf leer stehende Fachwerkhäuser in der historischen Altstadt zu lenken. Sie kreierten das Festival „DenkmalKunst" und präsentierten zehn Tage lang Kunst und Musik in leer stehenden, denkmalgeschützten

Gebäuden der Öffentlichkeit. Damit wollten sie potenzielle neue Eigentümer finden, die Häuser vor dem weiteren Verfall bewahren und wieder mit Leben füllen.

Ein nächster Meilenstein war das während des vierten Festivals 2013 durchgeführte Projekt „9 mal 24“. In einer großen Gemeinschaftsanstrengung nahmen sich engagierte Bürger zum Ziel, ein sanierungsbedürftiges Haus an neun Tagen rund um die Uhr ehrenamtlich zu restaurieren.

Dieses ambitionierte Projekt konnte nur deshalb erfolgreich umgesetzt werden, da 173 „stolze Stadtbürger“ im Februar 2013 die Bürgergenossenschaft „Mündener Altstadt eG“ gründeten. Die Genossenschaft fungierte als Bauherrin des ersten Objektes und hat bis heute weitere Immobilien für die Sanierung erworben. Über die Anteile der Mitglieder entstanden ein Kapitalgrundstock für den Immobilienerwerb und gleichzeitig eine Bindungskraft jedes Einzelnen an die Entwicklung der Gebäude. Sukzessive entstand so bis heute ein arbeitsteiliges Zusammenspiel zwischen Stadtverwaltung, Stadtpolitik und Genossenschaft.

Die strategische Zielsetzung und die Umsetzung sind in Hann. Münden zivilgesellschaftlich motiviert. Die Bürger richteten die Aufmerksamkeit nicht nur auf die Probleme des Verfalls und die fehlenden Investitionen in den Fachwerkbestand, sondern erkannten auch Chancen, wie mit Engagement Veränderungen angestoßen werden können. Eigentümer und Künstler gehen voran, weitere Akteure wie Vereine und lokale Handwerksbetriebe sowie Privatpersonen schließen sich an und ein kollektives Handeln entsteht.

„Die gemeinsame Arbeit – die Verkäuferin schuftete neben dem Kriminalbeamten, der Gärtner neben dem Denkmalpfleger, die Journalistin neben dem Hotelier – mündete in einem unvergleichlichen Gemeinschaftserlebnis, das das Leben in der Stadt nachhaltig veränderte.“

Bernd Demandt
Initiator des Festivals DenkmalKunst

Bild 3:
Das mit Bürgerengagement sanierte „Künstlerhaus“ in der Speckstraße 7 in Hann. Münden
© TU Kaiserslautern

Wohnen in allen Lebenslagen heißt: Generationen-übergreifende Nutzungsangebote schaffen!

Strategie 5

© TU Kaiserslautern

Worum geht es?

In vielen Kleinstädten ist das Wohnen „in den eigenen vier Wänden“ die dominierende Wohnform. Dieser das lokale Selbstverständnis prägende Fokus verstellt oft den Blick für andere, immer gängiger werdende Wohnformen. Gerade angesichts demografischer Veränderungen und der Differenzierung von Lebensstilen, die sich auch in kleineren Städten und Gemeinden abzeichnen – wenn auch langsamer als in den Metropolen –, sollten strategische Zielsetzungen überprüft werden. Gerade wenn es darum geht, junge Menschen anzusprechen, die nach einigen Jahren in der Großstadt zur Familiengründung oder zur Umsetzung einer Geschäftsidee in ihren Heimatort zurückkehren wollen, ist eine serviceorientierte Angebotsstrategie zentral. Die Kommune sollte also zunehmend Angebote für Bürger in möglichst *allen* Lebenslagen schaffen – für Singles, Menschen mit Behinderung, Alleinerziehende, Familien und Senioren. Die Gründe dafür sind zahlreich: So kann ein breit gefächertes Wohnangebot – von gemeinschaftlichen Wohnanlagen über Familienwohnungen, Wohnungen für Alleinerziehende bis hin zu betreutem Wohnen – zu einem Alleinstellungsmerkmal für kleinere Kommunen werden. Außerdem erhöht es die Standortqualität der Gemeinde. Für die Innenentwicklung kann ein nutzungsdifferenziertes Wohnangebot darüber hinaus zum Motor für nicht mehr zu revitalisierende Immobilien werden.

Voraussetzung für die Strategie ist zunächst, dass die Kommune besondere Wohnangebote als Teil der Stadtentwicklung begreift. Insbesondere sollten Angebote jenseits des privaten Einzeleigentums gemacht werden, denn gerade dort liegt häufig ein zu wenig berücksichtigter Bedarf. Indem sie entsprechende Wohnformen strategisch initiiert und fördert, kann die Kommune gezielt wichtige Impulse für den örtlichen Wohnungsmarkt setzen. Da die Nachfrage oft „von außen“ kommt, etwa durch Menschen, die aus der Großstadt in die Kleinstadt zurückkehren, ist es sinnvoll, direkt mit Haupt- und Nebenwegen zu arbeiten. Mit einem differenzierten Angebot an Wohnformen sind dann – unterschiedlich verknüpft – auch die Qualität angrenzender Grün- und Freiräume sowie das infrastrukturelle Angebot (also ausreichend Kitaplätze, gute Schulen, Ärzte, wohnungsnahe Dienstleistungen, aber auch Einzelhandel) entscheidend.

Wie ist das Vorgehen?

Wie gelingt die Umsetzung?

AG Bachtal: Innovative Angebote durch rollierendes Wohnen und WohnWandel

Im Bachtal ist das Thema „Wohnen" bereits seit der Erstellung des Integrierten Entwicklungskonzepts im Jahr 2007 ein zentrales strategisches Handlungsfeld in der Ortsentwicklung der Gemeinden.

Einerseits gibt es in den Siedlungsgebieten der 1960er- bis 1980er-Jahre große Anpassungsbedarfe hinsichtlich Umbau, Modernisierung und Sanierung. Oft sind die Kinder bereits lange aus den für Familien geplanten Einfamilienhausgebieten ausgezogen und die Siedlungen überaltern in der Folge. Hinzu kommt, dass Festsetzungen in den seinerzeit erlassenen Bebauungsplänen häufig nicht mehr zeitgemäß sind, was wiederum den planerischen Zugriff erschwert. Andererseits steht in den Ortskernen die Weiterentwicklung oder die Umnutzung größerer Gebäudeeinheiten, zum Beispiel von alten Hofstellen, auf der Tagesordnung.

Um die Gemeinden als Wohnstandort für alle Generationen zu stärken, entwickelten sie mit einem begleitenden Planungsbüro den Ansatz des „rollierenden Wohnens". Entsprechend der jeweiligen Lebensphase (Vorfamilienphase bis Altersphase) ist das Ziel, die Wohnungsbestände durch Beratungsangebote und konkrete Grundrissänderungen den unterschiedlichen Wohnanforderungen anzupassen. Das Arbeiten mit strategischen Nebenwegen ist gewissermaßen im Ansatz unmittelbar enthalten. Ein örtlicher Zimmereibetrieb investierte beispielsweise in den Umbau eines ehemaligen landwirtschaftlichen Hofs im Ortskern zu einem Mehrfamilienhaus für kleinere Haushaltsgrößen. In einem anderen Fall wurde ein Zweifamilienhaus über das kommunale Immobilienportal von einem älteren Ehepaar (60+) an eine Familie mit drei Generationen verkauft.

Um Familien in die „alten" Siedlungsgebiete zu locken, hat sich die Gemeinde Bachhagel, eine Gemeinde der AG Bachtal, im Modellvorhaben „WohnWandel" weiter gehende strategische Gedanken gemacht. Mithilfe eines durch ein externes Planungsbüro begleiteten Strategieprozesses wurde untersucht und diskutiert, wie konkrete Haustypen veränderbar sind oder wie halb öffentliche Räume zwischen Straßenraum und privatem Grundstück entstehen können. Das Ziel der Anpassungsmaßnahmen soll sein, auf kleinräumiger Ebene einen stärkeren Nachbarschaftsbezug im Sinne der Quartiersentwicklung zu erreichen. Hier steht die Gemeinde noch vor der Umsetzung und leistet konkrete Überzeugungsarbeit bei den Einzeleigentümern, die zum Teil privaten Flächen gemeinsam zu entwickeln.

Um überalterte Wohngebiete wieder „ins Lot zu bringen", besteht in der AG Bachtal die langfristige Idee, auch ein kommunales Förderprogramm aufzusetzen, um (über eine Gestaltungsfibel hinaus) mit der Altsubstanz flexibler umgehen und sowohl Abbruch als auch Neuordnung fördern zu können. Dabei bleiben städtebauliche Grundprinzipien wie die Stellung der Gebäude zur Straße oder das Satteldach als prägende Bauform berücksichtigt.

Bild 1:
Ehemalige Hofstelle – heute Wohnhof: Vielfältige Wohnangebote im Ortskern machen den Standort attraktiv für unterschiedliche Zielgruppen
© Urbanizers

Werkzeug

Immobilienportal mit Bestandscheck
Als zusätzliche Maßnahme entwickelte die AG Bachtal ein besonderes Immobilienportal. Es beinhaltet einen „Bestandscheck“: Durch unabhängige Berater werden zusätzliche Informationen über die dort angebotenen Immobilien zur Verfügung gestellt (Kostenpunkt: ca. 1.000 Euro pro Objekt). Überhöhte Erwartungen der Verkäufer werden so „ausgemittelt“ und Kaufinteressenten wird eine neutrale Entscheidungsgrundlage an die Hand gegeben. Das Projekt verbucht Erfolge in der Innenentwicklung: Über 100 Objekte wurden bereits vermittelt. Nach einer Anschubfinanzierung aus der Landesförderung wird das Portal heute durch die Gemeinden selbst finanziert.

Thurmansbang: Baulich erneuern – sozial sichern

Bedarfsgerechte Wohnangebote stellen einen Halte- und Bindefaktor für die Bewohner in kleineren Städten und Gemeinden dar. Dies zeigt eindrucksvoll das Projekt „Maierei“ im Ort Thurmansbang im Bayerischen Wald. Auch mit Blick auf soziale Verantwortung wird hier in einer ortsbildprägenden Schlüsselimmobilie das örtliche Zusammenleben gefördert.

Die Lokalpolitik realisierte es durch die Teilnahme am Landesprogramm „Marktplatz der Generationen“ im Jahr 2017, dass sie insbesondere für ältere Menschen zeitgemäßen Wohnraum schaffen muss, um diese damit im Ort zu halten. Im Austausch mit Sozialverbänden und Vereinen vor Ort analysierten die Beteiligten gemeinsam den Status quo. Darauf aufbauend konkretisierten sie die Maierei als zentrales Projekt für eine generationengerechte Ortsentwicklung. Geplant sind unter anderem Mehrgenerationenwohnungen bzw. CoHousing-Angebote mit einem Gemeinschaftsraum, einer interdisziplinären Frühförderung für Kinder, einer Tagesbetreuung für Senioren und einem Bürgercafé. Ein Quartiersmanager soll begleitend eingesetzt werden.

Die Gemeinde (insbesondere der Bürgermeister) leistete frühzeitig viel Überzeugungsarbeit bei der Bevölkerung für das Konzept und kaufte einen Gasthof, als die Eigentümer dieses zentralen Objekts nicht mehr in der Lage waren, ihn weiter zu betreiben. In Kombination von verschiedenen Bundes- und Landesfördermitteln ließ sich der kommunale Eigenanteil signifikant verringern und ein Modellprojekt für generationengerechtes Wohnen entwickeln.

Dieses Beispielprojekt zeugt von einem sozial integrativen Ansatz, der auch zukünftige Generationen im Blick hat. Damit soll älteren Menschen eine Alternative zum Wegzug in ein Wohnheim auf der „grünen Wiese“ geboten werden. Gleichzeitig wird Leerstand in einer zentralen Immobilie beseitigt und ein Anlaufpunkt für Bewohner geschaffen.

Bild 2:
Marktplatz der Generationen: Ortsmitte Thurmansbang vor dem Umbau des alten Gasthauses zum CoHousing-Projekt „Maierei“
© Urbanizers

Pritzwalk: Umnutzung altes Stadthotel – ein Wohnprojekt der Stadt Pritzwalk

Der Betrieb des alten Stadthotels Pritzwalk war trotz seiner zentralen Lage im Altstadtkern nicht mehr profitabel. Auch die Entwicklung durch einen privaten Investor scheiterte. Dem Leerstand und fortschreitenden Verfall dieses prächtigen Ensembles begegnete die Kommune mit einem Ankauf des Grundstückes und einem gezielten Umbaukonzept. In ämterübergreifender Zusammenarbeit von Bauamt, Liegenschaftsamt und Bürgermeister wurden die ehemaligen Hotelgebäude zu einem neuen Wohnhof zusammengefasst und der neuen Nutzung entsprechend umgestaltet.

Entstanden ist ein moderner, barrierearmer Wohnraum mit einem geschützten grünen Innenhof. Gerade für ältere Menschen bieten die elf Wohneinheiten die Möglichkeit, in ihrem gewohnten Wohnumfeld zu bleiben und so aufgrund der kurzen Wege am gesellschaftlichen Leben der Innenstadt teilzunehmen.

Zur Finanzierung in Höhe von ca. 1,5 Mio. Euro konnte auf eine Unterstützung aus der Wohnraumförderung (Darlehen) sowie auf Restmittel des Programms „Städtebauliche Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen“ und Aufwertungsmittel aus dem Stadtumbau-Ost-Programm zurückgegriffen werden.

Der gezielte Erwerb sowie die anschließende Restrukturierung der alten Bestandsgebäude durch die öffentliche Hand haben nachweislich Folgeinvestitionen weiterer privater Grundstückseigentümer nach sich gezogen. So konnte etwa ein städtebaulich und stadtgeschichtlich bedeutendes ehemaliges Bankgebäude in der südlichen Altstadt bedarfs- und standortgerecht entwickelt werden.

Bild 3:
Modernes Wohnen im ehemaligen Stadthotel Pritzwalk © TU Kaiserslautern

Werkzeug

CoHousing
Unter CoHousing werden innovative Wohnprojekte verstanden, die privaten Wohnraum mit großzügigen Gemeinschaftseinrichtungen – wie etwa Küchen, Büros und Bibliotheken – vereinen. Zentral ist es dabei, die Hausgemeinschaft durch gemeinsame Aktivitäten sowie die Beteiligung und nichthierarchische Selbstverwaltung durch die Bewohnerschaft stärker auszubilden und zu stärken. CoHousing hat soziale, wirtschaftliche und ökologische Vorteile. Es vereint Angebote für Menschen in unterschiedlichen Lebenslagen. Dazu gehören sowohl Freizeitangebote für junge Menschen als auch Möglichkeiten des betreuten Wohnens.

Kernstadt im Austausch mit Nachbarkommunen entwickeln!

Strategie 6

© TU Kaiserslautern

Worum geht es?

Innenentwicklung richtet sich primär darauf aus, den Kernbereich der eigenen Stadt oder Gemeinde zu entwickeln. Dieser existiert jedoch nicht isoliert, sondern steht stets in Wechselwirkung zu anderen Städten und Gemeinden in der Umgebung. Für das Gelingen sollten strategische Maßnahmen in der Innenentwicklung also immer auch in Relation zu und mit den Nachbarkommunen gestellt werden. Mehr noch: Interkommunale Zusammenarbeit ist als eine übergeordnete Strategie zu betrachten.

Ziel der Strategie, interkommunale Zusammenarbeit als Entwicklungsansatz zur Sicherung von Potenzialen zu machen, ist es letztlich, alle beteiligten Kommunen zu stärken. Dazu sollten gemeinsam strategische Ziele entwickelt und in Entwicklungskonzepten festgehalten werden. Synergien sind zu identifizieren und Aufgaben können je nach Kapazität und Qualifikation gebündelt oder aufgeteilt werden. Jede Stadt und Gemeinde kann einen funktionalen Schwerpunkt übernehmen oder ist primär verantwortlich für ein strategisches Handlungsfeld.

Vor allem in eher ländlich geprägten Regionen bietet eine solche interkommunale Arbeitsteilung die Chance, Finanzen und Personal einzusparen, ohne strukturelle Nachteile zu erleiden. Arbeitsteilung heißt nicht Isolation. Eigenständigkeit und Identität der Kommunen sind zu wahren, und zwar gerade durch die Möglichkeit abwägender Vernetzung. Dazu können übergeordnete Verwaltungsgremien mit lokal verankerten Institutionen geschaffen werden.

Solch interkommunale Strukturen wie etwa Verwaltungsgemeinschaften, Verbandsgemeinden oder Trägervereine entwickeln sich leichter auf der Basis gewachsener Beziehungen, können aber auch von Grund auf neu aufgestellt werden. Damit strategische Ziele einer interkommunal unterstützten Innenentwicklung erreicht werden können, gilt es auch, „dicke Bretter“ zu bohren. So sind Politik und Verwaltung mitunter gefordert, scheinbar „unverzichtbare“ Funktionen aufzugeben, um Gewinne für *alle* Kommunen zu erreichen.

Wie ist das Vorgehen?

1. Interkommunale Situation und Bedarfe analysieren, Kapazitäten und Qualifikationen ermitteln

2. Unterschiede und Qualität von Funktionen und Angeboten zur Daseinsvorsorge beteiligter Kommunen definieren, Gesamtsituation darstellen und Wechselwirkungen kritisch benennen

3. Zusammenarbeit von Politik, Verwaltung und Bewohnerschaft in unterschiedlichen Formaten lokal und interkommunal organisieren. Konkurrenzen zwischen den Kommunen offen ansprechen, auch Nachteile benennen und am besten zu einer arbeitsteiligen Gemeinschaft transferieren

4. Synergien erkennen: Angebote konzentrieren oder bündeln, Mut entwickeln, auch „unverzichtbare“ Funktionen zurückzufahren oder aufzugeben

5. Innovative und experimentelle Ansätze zur Daseinsvorsorge oder Infrastrukturentwicklung testweise erproben, nachjustieren und umsetzen

Wie gelingt die Umsetzung?

Bad Liebenwerda: Neue Verwaltungsorganisation mit einer Verteilung der Verwaltungsstellen auf die einzelnen Gemeinden

Die Stadt Bad Liebenwerda schloss eine interkommunale Allianz in einer neuen Verwaltungsorganisation mit drei Nachbarstädten. Auslöser für die interkommunale Kooperation als Kurstadtregion war 2006 ein gemeinsames Projekt zum Gewässertourismus mit den Städten Falkenberg, Uebigau-Wahrenbrück und Mühlberg/Elbe. Daraus entwickelte sich nach und nach eine immer intensivere Zusammenarbeit der Verwaltung (zum Beispiel in den Bereichen Städtebauförderung, IT, Ausschreibungen, Standesamt).

Aufgrund auch persönlicher Kontakte zwischen den gewählten Vertretern und Bürgermeistern wurde daraus im Jahr 2015 eine institutionalisierte Kooperation, die nunmehr in einen Verwaltungszusammenschluss mündet. Als Orientierung diente das Modell der Verbandsgemeinde aus Rheinland-Pfalz. Entsprechend angepasst wurde ein Antrag beim Land gestellt und seit dem 01.01.2020 ist die erste Verbandsgemeinde Brandenburgs, die Verbandsgemeinde Liebenwerda, offiziell gebildet. Hinsichtlich der Aufgabe scheinbar „unverzichtbarer" Funktionen bedeutet dies, dass es vier selbstständige Städte mit vier ehrenamtlichen Bürgermeistern und nur noch einem hauptamtlichen Verbandsgemeindebürgermeister gibt. Ein Schritt, der organisatorisch und finanziell eine Herausforderung darstellte.

Die Fachämter sind künftig an zwei Standorten (in Bad Liebenwerda als Hauptsitz und Falkenberg/Elster) konzentriert. Das Standesamt beispielsweise existiert personell und räumlich nur noch in Bad Liebenwerda, allerdings sind Trauungen nach wie vor in allen Städten an festgelegten Trauorten möglich. Vor Ort sind die ehrenamtlichen Bürgermeister präsent und an fünf zentralen Standorten finden sich Bürgerämter als direkte Anlaufstellen. Für den Bürger bleibt „Verwaltung" so sichtbar in der jeweiligen Innenstadt lokalisiert. Durch die Neuordnung erhoffen sich die einzelnen Gemeinden, durch Spezialisierung und Aufgabenteilung die Dienstleistungsqualität der Verwaltung zu erhalten und zu verbessern.

Bild 1:
Kulturhistorischer Ort Mühlberg/Elbe mit europäischem Rang als touristischer Magnet der neuen Verbandsgemeinde
© TU Kaiserslautern

Bild 2:
Bürgernahes Rathaus mit Standesamt am Marktplatz in Bad Liebenwerda
© TU Kaiserslautern

Ilzer Land: Der informelle Weg –
Zusammenarbeit unter Wahrung von Identität und Eigenständigkeit

Das interkommunale Handeln unter dem Motto „Hand in Hand im Ilzer Land" basiert auf gegenseitigem Vertrauen, ist unkompliziert in der Abstimmung sowie zielgerichtet in der Umsetzung und geht auf Bedürfnisse vor Ort ein. Im Unterschied zu Verwaltungsgemeinschaften oder anderen formalen Verbünden hat die Zusammenarbeit hier die Form eines Trägervereins.

Unter einem interkommunalen Entwicklungskonzept werden in der Innenentwicklung Ansätze der Belebung, Bebauung und Konzeption der Ortskerne verfolgt. Jedes der gemeinsam identifizierten Handlungsfelder wird durch eine Gemeinde federführend organisiert. Für das Thema „Innenentwicklung" gibt es eine Lenkungsgruppe aus Projektkoordination, Fachplanern, Fördermittelgebern, Banken und Eigentümern.

Ganzheitliche Angebote des Wohnens und der Daseinsvorsorge zielen darauf ab, für (Groß-)Städter als erreichbarer und attraktiver Wohn-, Arbeits- und Freizeitort wahrgenommen zu werden. Das Ziel der Gemeinden im Ilzer Land ist es, gemeinsam über die „Sichtbarkeitsschwelle" zu kommen und qualitativ hochwertige Angebote für Bewohner und Zuziehende bereitzustellen. Potenzielle Hauskäufer spricht zum Beispiel ein Immobilienportal an. Die Bündelung von Krippe, Kita, Grund- und Mittelschule im „Haus des Kindes" eröffnet attraktive Bildungs- und Betreuungsangebote. Ein geplantes Familieninklusionsbad richtet sich an alle Bevölkerungsschichten und Milieus.

Gerade weil die Gemeinden im Verbund zusammenarbeiten, wird besonderer Wert darauf gelegt, Eigenständigkeit und damit die Identität der einzelnen Kommunen zu wahren, herauszustellen und mit deren Eigenlogik, sprich den Besonderheiten vor Ort, zu arbeiten. Leuchtturmprojekte wie die Bauhütte in Perlesreut oder der Technologiecampus Grafenau in Zusammenarbeit mit der Hochschule Deggendorf sind Beispiele dafür, wie Einzelprojekte in die Region ausstrahlen und zugleich städtebauliche Schwerpunkte in den jeweiligen Ortsmitten darstellen können.

Bild 3:
Der neue Technologiecampus Grafenau als Standort für Technologie und Forschung
© Urbanizers

Werkzeug

Interkommunale Allianz und Zweckvereinbarung
Häufig startet die interkommunale Zusammenarbeit auf Basis von gegenseitigem Vertrauen und Respekt. Man stimmt sich ab und versucht, gemeinsame Ziele im Konsens zu entwickeln und zu erreichen. Dazu müssen die strukturellen Voraussetzungen etwa in Form eines Vereins geschaffen werden. Diese eher informellen Zusammenschlüsse hängen sehr stark von Einzelpersonen und einem positiven Rückenwind aus den politischen Gremien ab. Für eine auch dauerhaft verlässliche Zusammenarbeit sollte diese möglichst vertraglich reglementiert werden. Dafür sind Zweckvereinbarungen und -verbände oder gemeinsam getragene Trägergesellschaften geeignete Formate, die eine Verstetigung der interkommunalen Zusammenarbeit unterstützen.

AG Bachtal: Als „Versorgungszentrum in der Fläche“ über die „Sichtbarkeitsschwelle“ kommen

Trotz ihrer dörflichen Struktur und Dimension sehen sich die Bürgermeister im Bachtal in der Verantwortung, auch zentralörtliche Versorgungsstrukturen (wie zum Beispiel ein Jugendzentrum oder eine Gemeindehalle) für die Bevölkerung anbieten zu können. Dafür steht die Leitlinie des Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzeptes der AG Bachtal: „Sozial vernetzen – innen entwickeln“. Jede Gemeinde übernimmt gemeinsam mit den Partnern innerhalb der Verwaltungsgemeinschaft einen funktionalen Schwerpunkt, sodass Einzelprojekte nicht als isolierte Satelliten entstehen.

Die AG Bachtal schafft den Sprung von der projektbezogenen Akquise finanzieller (Städtebau-)Fördermittel über deren Einsatz bis hinein in die Verstetigung der Projekte. Dabei werden sie so in den Ortskontext eingebettet beziehungsweise aus der örtlichen Eigenlogik entwickelt, dass sie Synergieeffekte erzielen. Dementsprechend wurde ein Mehrgenerationenpark mit der Zielsetzung umgesetzt, ein Pflegeheim, Bildungseinrichtungen sowie Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen in baulicher und sozialer Hinsicht miteinander zu verbinden.

„In der AG Bachtal gibt es ein kleinstädtisches Versorgungszentrum in der Fläche, das nicht üblich ist für ein dörfliches Gefüge. Ohne interkommunale Zusammenarbeit hätte dieses nicht entwickelt werden können.“

Dr.-Ing. Andreas Raab
Regional- und Stadtplaner München

Bild 4:
Neubau des Interkommunalen Jugendzentrums der AG Bachtal in Syrgenstein © Urbanizers

Grün- und Freiräume ganzheitlich entwickeln!

Strategie 7

© Urbanizers

Worum geht es?

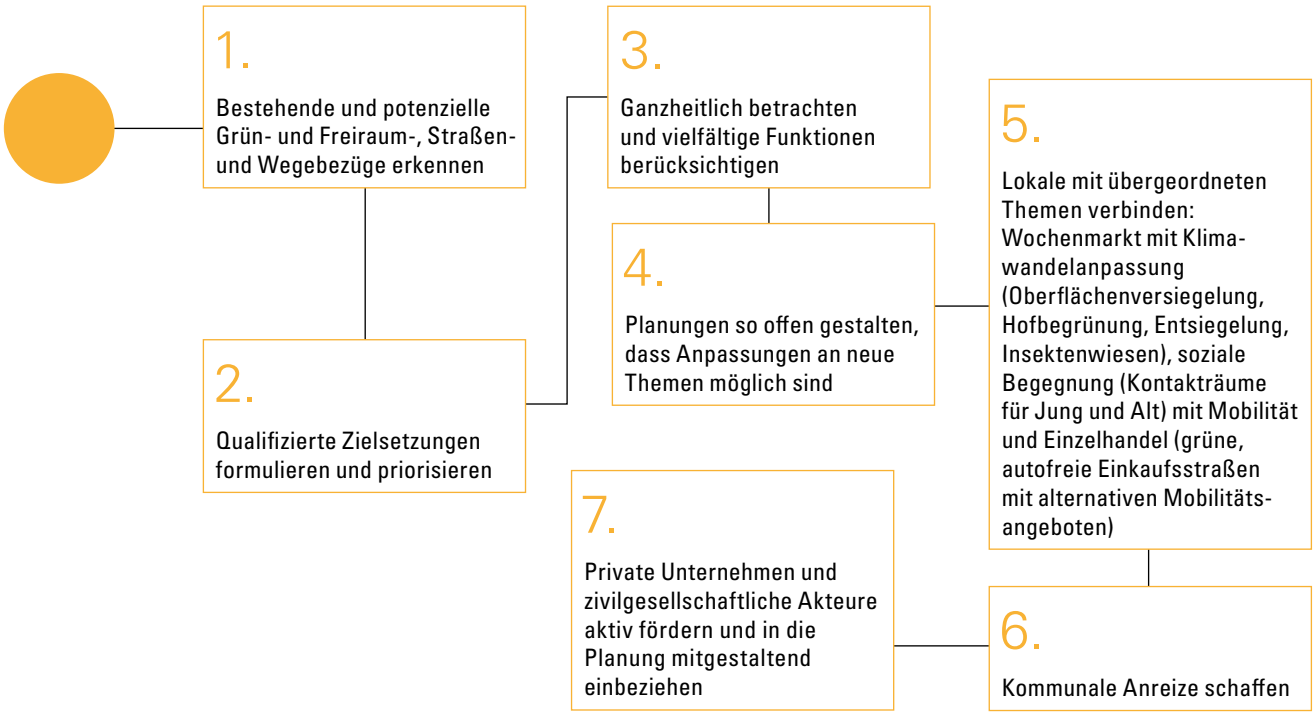
Die Attraktivität des Stadtkerns ist maßgeblich von der Aufenthaltsqualität seiner Straßen, Plätze, Wege, Grün- und Freiflächen abhängig. Im Zuge einer gelingenden Innenentwicklung spielen für deren Gestaltung Fragen zeitgemäßer Funktionalität und Qualität eine Rolle. Folgen des Klimawandels sind mit neuen Mobilitätskonzepten und -formen zu verknüpfen. Sie müssen wiederum vielfältige Nutzeransprüche etwa durch neue formelle und informelle Sport-, Freizeit- und Erholungsangebote berücksichtigen. Noch einmal verstärkt wird das, wenn entsprechende Zielsetzungen in Wechselwirkung mit Strategien für die Entwicklung von Einzelhandel und Gastronomie betrachtet werden.

Die Strategie erfordert eine ganzheitliche Entwicklung. Übergeordnet gilt es, zahlreiche Aspekte zu erkennen und zu verknüpfen. Dazu sollten bestehende Grün- und Freiräume sowie das Straßen- und Wegenetz kritisch evaluiert werden. Darauf aufbauend können Zielsetzungen formuliert und priorisiert werden. Schrittweise lassen sich so Impulse für Städtebau- und Infrastrukturplanung, Imagebildung und Einzelhandelsentwicklung setzen.

Die Investitionen der öffentlichen Hand schaffen dabei einen nichtmonetären Anreiz, der private Unternehmen oder zivilgesellschaftliche Akteure motivieren kann, selbst aktiv zu werden. Solche privaten Initiativen sollten dann aktiv gestärkt werden. Das setzt voraus, dass über Planungen nicht nur informiert wird, sondern die Akteure diese auch mitgestalten können. Zur Koordination der komplexen Abstimmungen kann die Einrichtung einer lokalen Verwaltungsstelle helfen.

Gerade angesichts der sich schnell vollziehenden Veränderungen ist ein strategisches Arbeiten mit „Haupt- und Nebenwegen“ besonders zielführend. Planung sollte insoweit „offengehalten“ werden, dass Plätze, Parks und Straßen auch nach der „Fertigstellung“ durch Nutzer angesichts nicht voraussehbarer Nutzungen weiterentwickelt werden können. Frei- und Straßenräume lediglich als Transiträume zu verstehen, greift zu kurz.

Wie ist das Vorgehen?



Wie gelingt die Umsetzung?

Vreden: Stadtentwicklung durch Freiraumentwicklung

„Stadtentwicklung durch Freiraumentwicklung“ lautet ein strategisches Ziel der Stadt Vreden im westlichen Münsterland. Vor dem Hintergrund der von vielen Stadtbewohnern mitgetragenen Erkenntnis, dass der öffentliche Raum nicht nur für das Stadtbild wichtig ist, sondern – attraktiv gestaltet – auch für viele andere Felder der Innenentwicklung Impulse setzen kann, wurde man aktiv. Der Weg dahin verlief allerdings über mehrere Stufen.

Ausgangspunkt war der drohende Funktionsverlust des zentralen Kernbereichs. Städtebauliche Missstände in der Altstadt und nicht zuletzt dadurch mit verursachte Leerstände selbst in 1A-Lagen waren signifikant. Allerdings bedurfte es eines mehrjährigen Austauschs zwischen Bürgern, Politik und Verwaltung, um dies als schwerwiegendes Problem wahrzunehmen. Dadurch war es möglich, Defizite insgesamt offen zu benennen und aktiv nach Lösungen zu suchen. In Arbeitskreisen wurde hierfür zwischen 2009 und 2011 der „Innenstadtprozess“ durchgeführt, um Antworten auf die Frage zu gewinnen, was Vreden gegen diese Abwärtsspirale tun kann.

Antworten fanden die Vredener, indem sie nicht die Missstände, sondern ihre Potenziale im Städtebau und dabei insbesondere die Qualitäten der Grün- und Freiräume unter die Lupe nahmen. 2011 bewarb sich die Stadt mit einem entsprechenden Konzept für die Landesgartenschau 2017. Auch wenn die Stadt den Zuschlag nicht bekam, nutzte man den Tatendrang der Akteure, ein Integriertes Handlungskonzept (ISEK) zu erstellen. Von einigen Vredenern zunächst eher als Formalie für die Gewinnung von Fördermitteln belächelt, zeigte sich jedoch bald, dass es als planerisch vielseitiges und politisch beschlossenes Gerüst funktionierte, um die Innenentwicklung gezielt zu befördern. Teil dessen ist ein leitbildgebender städtebaulicher Dreiklang aus der landschaftlich qualitätsvollen Berkelaue, dem neuen Kulturquartier und dem eigentlichen Stadtzentrum, der die gemeindliche Entwicklung bis heute prägt.

Bild 1:
Gelungene Verknüpfung von neuer Baukultur mit den historischen Freiräumen: Das Kulturquartier „kult“ in Vreden © TU Kaiserslautern

Strategische Ziele sind für eine erfolgreiche Innenentwicklung hilfreich. Doch alleine reichen sie nicht aus. Erst durch ihre Umsetzung zeigt sich deren Wirkung. Dafür bedarf es finanzieller Mittel, die kleinere Städte und Gemeinden wie Vreden aus kommunalen Töpfen allein oft nicht stemmen können. Fördermittel sind nötig, und zwar aus verschiedenen Programmen. In Vreden konnten diverse Förderprogramme, mitunter sogar innerhalb derselben Förderkulisse, räumlich kombiniert werden. So konnten neue Ideen und Maßnahmen umgesetzt werden, die im Zuge der Fortschreibung des ISEK 2017 entwickelt wurden. Dazu zählten die „Kulturachse" und der südliche Stadteingang (Programm „Kleinere Städte und Gemeinden"), der renovierte Stadtpark (Programm „Zukunft Stadtgrün NRW 2017") und die zum „Campus Jugendwerk" umgebaute Hauptschule (Programm „Investitionspakt Soziale Integration im Quartier").

Die kommunalen Umsetzungen setzten Impulse, die wiederum private Akteure dazu motivierten, selbst aktiv zu werden. Um dies zu unterstützen, stellte die Kommune einen ganzen Katalog an Maßnahmen für die Planung und Steuerung bereit und griff privaten Eigentümern indirekt oder direkt unter die Arme. So wurde ihnen zum Beispiel von der Stadt ein Quartiersarchitekt zur Seite gestellt, ein Haus- und Hofflächenprogramm aufgelegt oder ein Gestaltungskompass durch örtliche Architekten erstellt. Dementsprechend verändert sich das Stadtbild langsam, aber stetig mit baukulturell hoher Qualität.

Die kommunalen Impulse zeigen auch Wirkung in umgekehrter Richtung: Zahlreiche Einzelhändler bringen sich mit ihrer Expertise in die Innenentwicklung ein. Der von Händlern gegründete Verein „Ideenfabrik" organisiert beispielsweise temporäre Kunstprojekte oder Veranstaltungen und setzt sich für die Verbesserung der Aufenthaltsqualität etwa durch die Finanzierung neuer Sitzbänke und Hochbeete in der zentralen Einkaufsstraße ein. Kommuniziert wird das über das Stadtmarketing und das Citymanagement. Letzteres stellt zusätzlich Mittel aus einem Verfügungsfonds bereit.

Bild 2:
Aufwertung des Stadtbildes: Mit kommunalem Programm geförderte Fassadensanierung am Marktplatz in Vreden
© TU Kaiserslautern

Bild 3:
Berkelaue als verbindender Grünraum zwischen verschiedenen Stadtquartieren
© Urbanizers

Werkzeug

Verfügungsfonds
Seit ihrer Einführung im Jahr 1999 stellen Verfügungsfonds in der Städtebauförderung Mittel bereit, die bürgerschaftliche Akteure ohne großen administrativen Aufwand für die Umsetzung eigener Initiativen oder kleinerer Projekte einsetzen können. Förderfähig sind unter anderem die zur Umsetzung notwendigen Prozesse und Formate wie Veranstaltungen und Gestaltungsmaßnahmen. Verfügungsfonds stehen prinzipiell jeder Kommune mit einem Städtebaufördergebiet zur Verfügung. Sie sollen eine schnelle und unbürokratische Umsetzung von Projekten auf lokaler Ebene ermöglichen. Sie stärken die Selbstorganisation und helfen dabei, zivilgesellschaftliche Akteure in die Stadtentwicklung einzubinden.

Versorgung und Einzelhandel stärken und steuern!

Strategie 8

© Urbanizers

Worum geht es?

Seit einigen Jahrzehnten vollzieht sich ein grundsätzlicher Wandel in der Versorgung mit Lebensmitteln und anderen Produkten: Waren werden in immer größeren Märkten von immer weniger Anbietern angeboten und vertrieben. Einzugsgebiete wachsen, während lokale Verkaufsstellen rapide abnehmen. Ein solcher Rückgang fußläufig erreichbarer Standorte zur Nahversorgung am Wohnstandort stellt nicht nur ein Problem für Menschen dar, die in ihrer Mobilität eingeschränkt sind. Mit ihnen verschwinden auch Treffpunkte des sozialen Austauschs und damit insgesamt ein Stück Lebensqualität.

Die Sicherung einer kleinteiligen Nahversorgung ist von daher eine wichtige Strategie in der Innenentwicklung. Der Kommune stehen dafür durchaus Mittel zur Verfügung. So kann mithilfe von Bebauungsplänen der Einzelhandel von den Ortsrändern auf die Ortskerne gelenkt werden. Dies sollte von einer aktiven Flächenpolitik begleitet werden. Bereits erfolgreich umgesetzt wird vielerorts die Verknüpfung von Nahversorgung mit zusätzlichen Angeboten wie etwa Poststellen, Kiosk, gesundheitsnahen Dienstleistungen oder Gastronomie. Hintergrund sind letztlich finanzielle und personelle Einsparmöglichkeiten im Betrieb. Nicht zu unterschätzen ist dabei aber auch die Impulswirkung auf weitere potenzielle Einzelhändler, die sich vor Ort ansiedeln möchten. Auch temporäre Angebote wie Wochenmärkte können stabilisierend wirken und lokale Anbieter sowie Erzeuger stärken.

Neu und immer wieder anders zu erproben sind strategische Allianzen. Eigentümer mit leer stehenden Gewerbeflächen in bevorzugter Innenstadtlage können mit Einzelhändlern jenseits der „üblichen" Konditionen Verträge schließen. Mieten und Kündigungsfristen könnten etwa am real möglichen Umsatz orientiert werden. Das vermindert Leerstand und schafft Orte zur Nahversorgung. Auch Bürgergenossenschaften, Gewerbevereine und Sozialträger sollten aktiv bei der Einrichtung nicht profitorientierter Nahversorgungskonzepte unterstützt werden, indem ihnen die Stadt beratend zur Seite steht oder notwendige Räume kostengünstig zur Verfügung stellt.

Wie ist das Vorgehen?

Wie gelingt die Umsetzung?

Pritzwalk: Kleine Innenstadtfiliale eines großen Vollsortimenters

Ein familiengeführter Edeka-Markt am Stadtrand erprobt zur Belebung der Innenstadt parallel die Einrichtung eines kleinen Frischemarktes. Bei der innerstädtischen Gewerbeeinheit handelt es sich um einen traditionellen Standort zum Lebensmittelverkauf. Dieser drohte leer zu stehen, als die langjährige Betreiberin ihr Geschäft ohne Nachfolge aufgab. Als Eigentümerin der Einheit fand die kommunale Wohnungsbaugesellschaft aber den lokalen Einzelhändler als Partner. Beide Seiten schlossen für die nur 300 qm große Fläche einen Mietvertrag mit kurzer Kündigungsfrist und attraktivem Mietzins. Die beiderseitige Erkenntnis, dass solcherart kleinteilige Grundversorgung mit Waren des täglichen Bedarfs in unmittelbarer Nähe zum Rathaus und zur Stadtkirche hilft, das Wohnen in der Innenstadt nachhaltig zu sichern, war Voraussetzung, um den experimentellen Ansatz möglich zu machen. Ob sich der Markt für den „Zehn-Euro-Einkauf" nach einer Etablierungsphase langfristig selbst trägt, bleibt abzuwarten. Für die kommunale Wohnungsbaugesellschaft ist das Angebot bedeutsam. Es wirkt sich unmittelbar auf die Vermietung der umliegenden Wohnungen – vor allem an ältere Mieter – aus. Der Impuls gab aber auch anderen Einzelhändlern den Mut, sich in angrenzenden Ladengeschäften anzusiedeln.

Bild 1:
Frischemarkt am Marktplatz für den kleinen Einkauf
© TU Kaiserslautern

Bad Liebenwerda: Rösselpark

Die Entscheidung, das ehemalige Betriebsgelände der Mineralquellen Bad Liebenwerda GmbH nur 100 Meter nördlich vom Marktplatz als zentrale Handelsfläche zu entwickeln, war für die Innenentwicklung von Bad Liebenwerda ebenso herausfordernd wie essenziell. Dabei galt es, den städtebaulich großen Komplex verträglich „einzupassen" und zugleich von der Flächengröße so zu konzipieren, dass den 80 innerstädtischen Einzelhändlern, Gastronomen und Dienstleistern keine Verdrängung droht. Im Gegenteil: Sie sollten von der Magnetwirkung des „Rösselparks" profitieren. Eine zuvor informelle Wegeverbindung zwischen Marktplatz und Einkaufszentrum wurde zur direkten Verbindungsgasse aufgewertet. Als qualifizierte Verbindung sorgt sie für einen regen fußläufigen Kundenaustausch zwischen beiden Versorgungsstandorten.

Einerseits ist es gelungen, den großflächigen Facheinzelhandel statt auf der „grünen Wiese" mitten in die Innenstadt zu holen und dort mit dem etablierten Marktgeschehen zu verbinden. Andererseits konnte eine große innerstädtische Brache sinnstiftend reaktiviert werden. Die Belebung der nahe gelegenen Innenstadtquartiere zeigt sich unter anderem in der Abnahme von Laden- und Wohnungsleerständen wie auch in einer deutlichen Zunahme von Alltagswegen im Rahmen des Fuß- und Radverkehrs.

Mit einer bereits geplanten Erweiterung des Facheinzelhandels hofft man, nicht nur die Attraktivität der Altstadt weiter zu erhöhen, sondern auch die Anbindung zum nördlich angrenzenden Bahnhofsquartier zu verbessern.

Bild 2:
Rösselpark: Neuer Handelsschwerpunkt auf einer revitalisierten Gewerbebrache ...
© Urbanizers

Bild 3:
... mit direkter Verbindung zum Marktplatz © Urbanizers

Neustadt in Holstein: Koordinierung zwischen Verwaltung, Stadtmarketing und Gewerbeverein

Um den innerstädtischen Raum zu beleben und die Attraktivität zu sichern, kooperiert die Stadt Neustadt in Holstein eng mit dem Stadtmarketing und dem örtlichen Gewerbeverein. Gerade diese Zusammenarbeit hat sich als positiv erwiesen. Eine Zeit lang bestand zudem eine „Lenkungsgruppe Stadtmarketing", zusammengesetzt unter anderem aus Akteuren des Einzelhandels, der Verwaltung und Kommunalpolitik. Diese begleitete unter anderem das Zukunftskonzept „Daseinsvorsorge" und entschied vor allem inhaltlich mit über Schwerpunkte des Stadtmarketings. Solch eine Zusammenarbeit kann aber auch zu eng werden. Das passiert dann, wenn Aspekte zu schnell und für Außenstehende scheinbar intransparent entschieden werden. In Neustadt wurde die Lenkungsgruppe wieder aufgelöst. Seitdem übernimmt das Stadtmarketing eine Koordinierungsfunktion und bildet eine Schnittstelle zwischen Gewerbeverein, Verwaltung und Kommunalpolitik.

Bild 4:
Der zentrale Marktplatz als Ort des Wochenmarktes ...
© Urbanizers

Bild 5:
... und Standort des lokalen Einzelhandels.
© Urbanizers

Werkzeug

Kommunales Förderprogramm
Bauliche Anpassungsmaßnahmen an kleinteilige Gewerbeeinheiten in den Erdgeschosszonen der Kernstädte sind für deren Eigentümer häufig nicht rentierlich. Neben einer kommunalen Beratung kann hier ein spezifisches Förderprogramm hilfreich sein, um verfestigte Leerstandssituationen oder andere städtebauliche Missstände zu bekämpfen. Denkbar sind etwa finanzielle Zuschüsse für Baumaßnahmen, um aktuellen Standards (Flächengröße, Gestaltung, Ausleuchtung, Barrierearmut) zu genügen. Ein weiterer Ansatz ist es, über Zuschüsse Investitionen zu fördern, die eine Umwandlung der Erdgeschosszonen in Wohnungen mit entsprechenden Anpassungen an den Fassaden zum Ziel haben. Letztere Variante bedarf allerdings einer umfassenden Planung, die mit Entwicklung der Einzelhandelslagen in der Kernstadt insgesamt abgestimmt werden muss.

Schlüssel-immobilien zu identitätsstiftenden Stadtbausteinen qualifizieren!

Strategie 9

© Urbanizers

Worum geht es?

In vielen kleineren Kommunen gibt es ortsbildprägende Großimmobilien wie ehemalige Industriestandorte, ältere Kaufhäuser, historische Bahnhofshallen, Verwaltungs- oder Postgebäude, die entweder leer stehen oder nur dürftig und unzureichend genutzt werden. Trotz ihrer oft hohen baukulturellen Bedeutung geht von ihnen häufig eine negative Wirkung aus. Sie betrifft die Entwicklung und Vermarktung angrenzender Immobilien und insgesamt die Investitionsbereitschaft ihrer Eigentümer. Auch die Nutzung und Aufenthaltsqualität des öffentlichen Raumes ist davon betroffen.

Angesichts ihrer Attraktivität finden sich immer wieder Investoren, die Konzepte für die Entwicklung solcher Schlüsselimmobilien aufstellen. In fast allen Fällen scheitern sie an nicht einlösbaren Renditeerwartungen. Die strategische Entwicklung der Immobilie kann in solchen Fällen auch von der Kommune oder einer kommunalen Tochtergesellschaft übernommen werden. Der Mut lohnt sich, wie viele Praxisbeispiele zeigen. Um das herausragende Gebäude zu einem nachhaltigen und identitätsbildenden Stadtbaustein zu entwickeln, ist es lohnenswert, sowohl mit öffentlichen als auch mit privaten Akteuren zu kollaborieren. Ziel sollte es sein, mit der formalen Aufwertung des Ortsbilds auch fehlende Nutzungen aus Randlagen in der Immobilie zusammenzuziehen.

Wie ist das Vorgehen?

1. Gebäude und Areale hinsichtlich städtebaulicher Funktion und Bedeutung bewerten und Schlüsselimmobilien identifizieren

2. Bestandsaufnahme: Probleme und Potenziale sowie Nutzungsideen und mögliche Kosten eruieren (zum Beispiel mithilfe eines Gebäudegutachtens)

3. Fördermittel für die Reaktivierung akquirieren

4. Eigentümer ausfindig machen und ansprechen (bei Bedarf Eigentümerwechsel herbeiführen)

5. Schlüsselimmobilie durch Nutzungsmischung und in Kooperation mit öffentlichen und privaten Akteuren reaktivieren

Wie gelingt die Umsetzung?

Flöha: Neues Stadtzentrum in Flöha –
gemeinsame Kraftanstrengung öffentlicher und privater Akteure

In Flöha entstanden durch die Schließung großer Produktionsbetriebe der Textil- und Papierindustrie ab 1990 mehrere stadtbildprägende Brachen mit einer Gesamtfläche von mehr als 100.000 qm. Dazu gehörte auch das Gelände der ehemaligen Baumwollspinnerei „Alte Baumwolle". Aufgrund der durch die Industrialisierung geprägten Stadtstruktur ohne gewachsenes Stadtzentrum bestand die Gefahr einer innerstädtischen Verödung. Die Folgen waren absehbar: weiteres Auseinanderbrechen der Stadtteile sowie eine Urbanisierung der Ränder beziehungsweise Abwanderung von Teilen der Bewohner ins Umland.

Nach Veräußerung der zentral gelegenen „Alten Baumwolle" durch die Treuhand versuchte sich zunächst ein privater Investor an der umfassenden Entwicklung des Areals, der jedoch an den Kosten der Realisierung Mitte der 1990er-Jahre scheiterte. Statt die Immobilie aufzugeben, traf die Stadt die Entscheidung, das Erbe der Vergangenheit zu bewahren und langfristig zu reaktivieren. Zusammen mit den Bewohnern sollte eine kollektiv getragene Vision für Areal und Gebäude entwickelt werden.

Dazu erwarb die Stadt Flöha im Jahr 2001 das Grundstück. Zunächst wurden in dem riesigen Gebäude öffentliche Nutzungen wie eine Bibliothek, eine Kita und der Stadtsaal angesiedelt. Gegenwärtig wird ein weiteres Gebäude zum künftigen Rathaus umgebaut. Fördermittel, unter anderem aus dem Stadtumbau und dem Förderprogramm „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren", halfen bei der Finanzierung wesentlicher Umbaumaßnahmen. Durch den kommunalen Impuls angeregt, konnten private Investoren gefunden werden, die weitere Gebäude sanieren und neue privatwirtschaftliche Nutzungen anziehen. So eröffnete im Jahr 2019 ein neues Einkaufszentrum im größten der denkmalgeschützten Einzelgebäude. Zudem konnten drei Gebäude privatisiert und mit deren Umnutzung zu modernen Wohn- und Geschäftshäusern begonnen werden.

Unter dem Motto „1 Entscheidung, 1000 Möglichkeiten" ist es erklärtes Ziel, neue Dienstleistungen und Gewerbe für den Standort der „Alten Baumwolle" zu gewinnen. Um die ehemalige Baumwollspinnerei auch (über)regional bekannt zu machen, wurde ein Internetauftritt mit virtuellem Rundgang und Imagefilm entwickelt.

Die positiven Erfahrungen aus der Sanierung der „Alten Baumwolle" setzen sich auch bei der Entwicklung weiterer Projekte fort. So soll zum Beispiel eine alte Papierfabrik in den kommenden Jahren strategisch ähnlich entwickelt werden.

Bild 1 und 2:
Ehemals Spinnerei – heute unter anderem Bibliothek, Kita, Stadtsaal und Rathaus
© TU Kaiserslautern

**Pritzwalk: Ein mutiger Schritt –
die Stadt als gemeinnütziger Entwickler von Schlüsselimmobilien**

In enger Abstimmung zwischen Bau- und Liegenschaftsamt konnte die Stadt Pritzwalk die ehemalige „Quandtsche Tuchfabrik" ankaufen. Die Revitalisierung des großen ehemaligen Industriekomplexes war nicht nur in finanzieller Hinsicht ein mutiger Schritt der Gemeinde – im Vorfeld waren mehrere Konzepte von privaten Investoren angesichts fehlender Rentabilität gescheitert. Dass durch das gemeinsame Handeln mehrerer entschlossener Partner ein starker Impuls für die Innenentwicklung der Kleinstadt gesetzt werden konnte, hat mit Mut und vielleicht auch einer stärker am Gemeinwohl interessierten Intention derselben zu tun.

Im ersten Abschnitt des Umbaus erhielt die gemeinnützige Bildungsgesellschaft mbH Pritzwalk auf Basis eines Nutzungskonzeptes die Gelegenheit, einen neuen Standort für die berufliche Bildung zu etablieren. Im zweiten Bauabschnitt folgte dann der Um- und Ausbau zu Wohnungen inklusive kleiner Dachterrassen, die durch die städtische Wohnungsbaugesellschaft Pritzwalk mbH vermietet werden. Im dritten Bauabschnitt entstand der Museumsteil mit einer Brückenverbindung zum vorhandenen Museum. Das Herzstück der neuen „Museumsfabrik" bildet die neue Präsentation der Sammlung zum kulturhistorischen industriellen Erbe der Region, für die die Gesellschaft für Heimatgeschichte Pritzwalk und Umgebung e. V. die Trägerschaft übernahm.

Die Kommune verfolgt insgesamt die Sicherung und Konservierung wertvoller Bausubstanz als langfristiges strategisches Ziel. So werden durch den städtischen Bauhof Gebäudeöffnungen in Schlüsselobjekten geschlossen, Dächer abgedichtet und Dachentwässerungen repariert.

Auch das 1955 wiederaufgebaute repräsentative Bahnhofsgebäude verlor im Zuge diverser Streckenstilllegungen rund um Pritzwalk zunehmend an Bedeutung. Daher entschloss sich 2011 die Kommune, dieses repräsentative „Baudenkmal des Nationalen Wiederaufbaus" zu erwerben und mit neuen Nutzungen zu versehen.

„Ohne eine verbindliche Zusammenarbeit mit örtlichen Akteuren ist Stadtentwicklung hier nicht möglich. Die Akteure machen das städtische Leben aus, wir brauchen uns gegenseitig. Wir als Verwaltung sehen, was geht und was nicht. Bahnhof und Tuchfabrik sind Projekte, die am Markt nicht funktionieren. Niemand übernimmt das Risiko. Warum wir? Wir fragen nach Nutzungen, die aus dem Ort kommen, und finden dann unsere Partner!"

Dr. Ronald Thiel
Bürgermeister Pritzwalk

Aufgrund der zentralen Innenstadtlage und der guten Erreichbarkeit konnte das Land Brandenburg als neuer Ankermieter gewonnen werden. Seit 2012 befindet sich in weiten Teilen des Gebäudekomplexes die Dienststelle des Polizeireviers Pritzwalk. Passend dazu verlegte die Stadtverwaltung selbst den Standort des Ordnungsamtes in den Bahnhof. Ab 2020 ergänzt eine Außenstelle der Kfz-Zulassungsstelle des Landkreises Prignitz das Angebot bürgernaher Dienstleistungen.

Die restlichen Flächen des Bahnhofes konnte die Stadt mithilfe der Prignitzer Immobilienberatungs- und Verwaltungsgesellschaft (PIV) erfolgreich vermarkten. Neben der Eisenbahnakademie und einem Fahrkartenverkauf der privaten „Hanseatischen Eisenbahngesellschaft" haben die „Pritzwalker Modelleisenbahnfreunde" im Keller des Polizeireviers neue Räumlichkeiten gefunden.

Dass der Bahnhof zudem seine ursprüngliche Nutzung behielt, ist ebenfalls dem Geschick der Stadt zu verdanken. Sie handelte mit der Deutschen Bahn AG aus, dass diese den Bahnhof am alten Standort des Gebäudes belässt und nicht, wie zunächst geplant, einige Hundert Meter weiter neu baute.

Vor allem über den breiten Nutzungsmix gelang es der Kommune in beiden Fällen, als aktiver Immobilienentwickler die von Leerstand und Verfall bedrohten Schlüsselimmobilien zu revitalisieren. Sie setzte damit wichtige Impulse für die Entwicklung der gesamten Kernstadt.

Bild 3:
Innenentwicklung mit Perspektive – Wohnen in umgebauter ehemaliger Tuchfabrik in Pritzwalk
© TU Kaiserslautern

Bild 4:
Ankommen im Bahnhof Pritzwalk – Kommune entwickelt Schlüsselimmobilie selbst
© TU Kaiserslautern

Werkzeug

Planspiel

In „Planspielen" werden praxisnahe Problemlagen simuliert, zum Beispiel die Entwicklung von Schlüsselimmobilien. Ziel ist, dass die Akteure Zusammenhänge verstehen, eigene Entscheidungen treffen und Konsequenzen ihres Handelns erfahren. Die gemeinsame Reflexion hilft dabei, verschiedene Beobachterpositionen einzunehmen und Vor- und Nachteile sowohl inhaltlicher als auch verhaltensbezogener Handlungen offen zu diskutieren. Entscheidend ist, dass die Möglichkeiten zum kreativen, weitgehend autonomen und selbst organisierten Handeln in Bezug auf konkrete Probleme der Innenentwicklung und deren Lösung gegeben sind. Im besten Sinne wird durch das Einnehmen der verschiedenen Rollen und Perspektiven des jeweils anderen nicht nur das Verständnis erweitert, sondern es wird auch der Zuwachs an Handlungsmöglichkeiten deutlich.

Mut zum Experiment: Temporäre und kreative Nutzungen ermöglichen!

Strategie 10

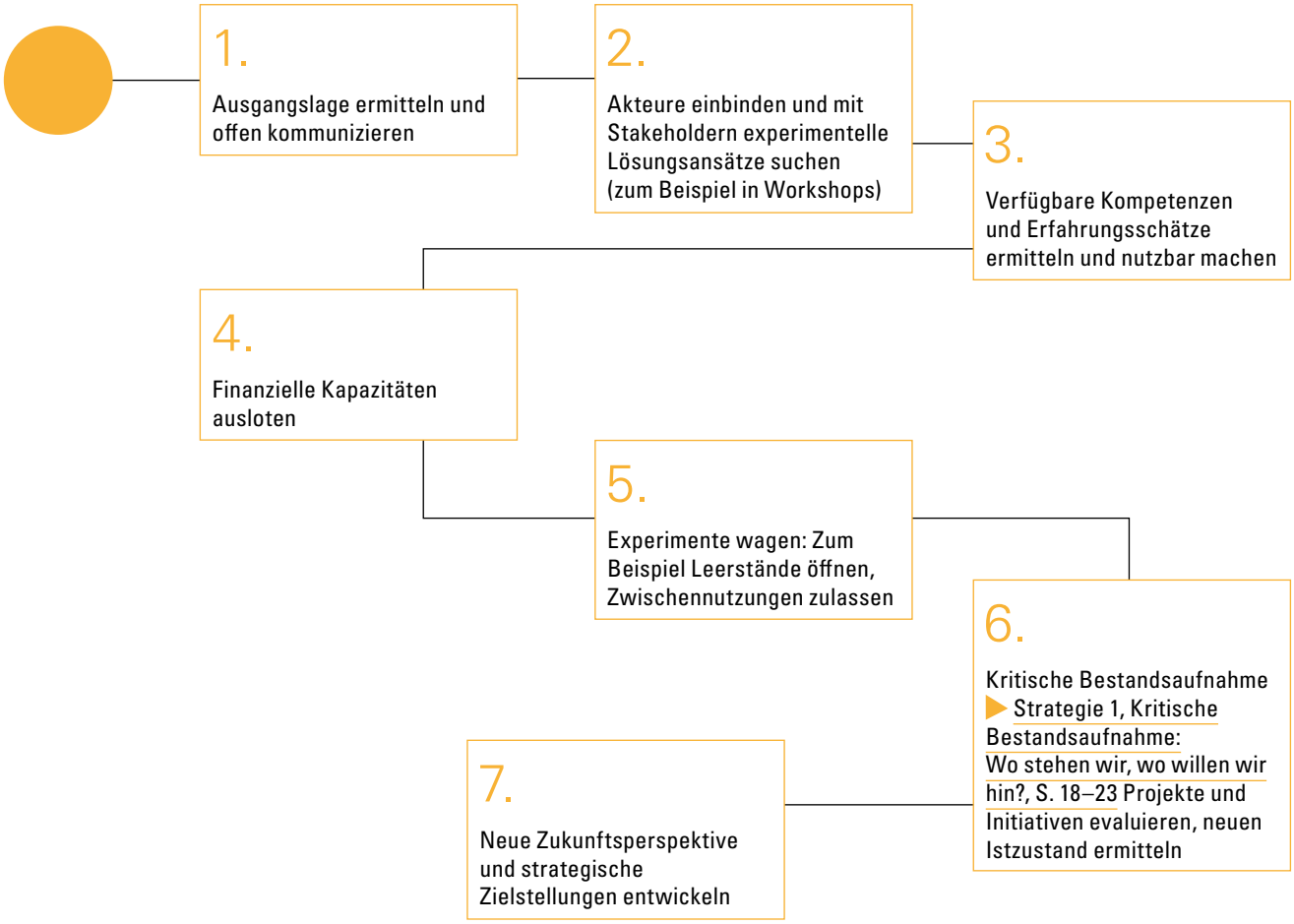
© Urbanizers

Worum geht es?

Zeigen verschiedene Strategien zur Innenentwicklung keine Wirkung, bedarf es insbesondere zweier Dinge: Mut und Kreativität! Innenentwicklung braucht oft einen langen Atem der Beteiligten vor Ort und allzu oft fehlen die notwendigen Ideen sowohl zur Entwicklung als auch zur Umsetzung einer ganzheitlichen Zukunftsvision für die Stadt oder Gemeinde. Anstöße können durch experimentelle Projekte wie etwa Zwischennutzungen oder kurzzeitige Veranstaltungen generiert werden. Solche temporären Maßnahmen erzeugen Aufmerksamkeit für jeweilige Herausforderungen. Sie liefern Anreize für neue, multiple, mitunter unkonventionelle Lösungen und regen zur Reflexion des Ist- und Sollzustandes an. Schließlich führen sie auch zurück zur kritischen Bestandsaufnahme (siehe Strategie 1) und helfen dabei, die Innenentwicklung immer wieder neu auszurichten und alternative Strategieziele zu formulieren.

Neben Mut sind sowohl Engagement als auch die Bereitschaft zur Investition aller beteiligten Akteure erforderlich. Ebenso braucht es Realismus: Die Kapazitäten aufseiten von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft sollten einerseits kritisch berücksichtigt, andererseits aber auch projektbasierte Ansätze nicht überschätzt werden. Diese können weder strukturelle Probleme lösen noch regionale und überregionale Dynamiken verändern. Dennoch können sie auf der lokalen Ebene durchaus erfolgreich sein – vor allem dann, wenn sie von einer breiten Akteurskulisse getragen und verstetigt werden oder Leuchtturmcharakter entwickeln und damit die Entstehung weiterer Initiativen und Projekte begünstigen.

Wie ist das Vorgehen?



Wie gelingt die Umsetzung?

Altena: Verknüpfung klassischer Aufwertungsstrategien mit innovativen, projektbasierten Ansätzen

Dass der Kampf gegen Schrumpfung nicht aussichtslos ist, wenn man sich auf eigene Stärken besinnt und innovative Ideen entwickelt, zeigt das Beispiel der Stadt Altena. Sie richtete den Fokus auf Schlüsselprojekte in der Kernstadt, um steigendem Leerstand und Kaufkraftabfluss in benachbarte Städte entgegenzuwirken, aber auch, um als Wohn- und Arbeitsort attraktiv zu bleiben.

Altena hat das Thema „Innenentwicklung" zur Chefsache erklärt und setzt seit Längerem gezielte Maßnahmen zur Stärkung der Innenstadt um. Den ersten Erfolgen in der Innenentwicklung ging eine Phase voraus, in der sich der Bürgermeister durch die Schließung öffentlicher Infrastruktur aufgrund sinkender Steuereinnahmen intensiver öffentlicher Kritik ausgesetzt sah. Durch den offen kommunizierten Umgang mit entsprechenden Problemlagen erreichten die Verantwortlichen in der Stadt eine nicht zu unterschätzende Aktivierung der Bürgerschaft mit überraschenden Aktionen. Die Stadt sah sich finanziell nicht in der Lage, die für den Einzelhandel zentrale Lennestraße komplett neu zu pflastern, daher nahmen die Einzelhändler die Pflasterung kurzerhand selbst in Angriff. Die finanziellen Mittel der Stadt reichten lediglich für die Bereitstellung des Baumaterials. Das Anpacken der Einzelhändler zusammen mit weiteren Bürgern führte auch dazu, dass sich weitere bürgerschaftliche Initiativen gründeten. Sie sind heute in vielen Bereichen der Gemeinwesenarbeit aktiv ▶ Strategie 4, Engagement und Eigenlogik als lokale Ressource fördern!, S. 36–41.

Um auch Besucher von außerhalb in die zentrale Lennestraße zu locken, wurde die Idee eines „Erlebnisaufzuges" zur Burg Altena geboren. In Verbindung mit einer multimedialen Ausstellung können Besucher das Wahrzeichen der Stadt seit 2014 direkt von der Fußgängerzone aus erreichen. Auch hier war Durchhaltevermögen der Projektbeteiligten gefragt, um das touristische Potenzial mit einer hohen Investition zu heben.

Damit die Besucher in der Lennestraße flanieren können und diese lebendig bleibt, brauchte es dort weitere attraktive Geschäfte. Hier ging Altena ebenfalls experimentelle Wege. Die Stadt öffnete leer stehende Ladenlokale für Interessierte mit neuen Geschäftsideen. In rund neun innerstädtischen Ladengeschäften wurden so temporäre „Pop-ups" gefördert. Neue Nutzungen konnten damit erprobt und die Aufmerksamkeit auf Potenzialflächen gelenkt werden. Damit erhielten interessierte Bürger die Möglichkeit, als Geschäftsleute unter geförderten Bedingungen Geschäftsideen zu verwirklichen. Fünf Projekte konnten ihre Geschäfte so etablieren, dass sie sich auch über den Projektzeitraum hinaus finanziell selber tragen.

Das kreative Potenzial dieses Ansatzes zeigt aber auch Grenzen. Als Nothaushaltskommune (seit 2001) stellt es Altena vor Herausforderungen, die kommunalen Eigenanteile für Fördermittel aufzubringen und eigene Projektansätze zu verstetigen. Dennoch haben die Pop-up-Stores Ideen und Schwung in die Innenstadt gebracht. Bei der Umsetzung dieses Werkzeugs sind daher letztlich sowohl Mut als auch Realismus geboten.

Bild 1:
Initiative der lokalen Wirtschaft: Die zentrale Lennestraße, gepflastert unter anderem durch Einzelhändler vor Ort
© Urbanizers

Bild 2:
Leuchtendes Beispiel für neue Ideen der Innenentwicklung: „Erlebnisaufzug" zur Burg Altena
© Urbanizers

Vreden: „kult“ als gewagter Leuchtturm

Zentraler Baustein des neuen Kulturquartiers in Vreden ist das 2017 eröffnete kulturhistorische Zentrum „kult – Kultur und lebendige Tradition Westmünsterland“. Es vereinigt bereits bestehende Einrichtungen der Heimatkunde und schafft darüber hinaus ein neues, besonderes kulturelles Angebot für die gesamte Region.

Nicht zuletzt durch die Stellung im Stadtraum und die mutige Architektur des Baukörpers verbindet sich mit diesem Leuchtturmprojekt auch die Hoffnung, zentrale Innenstadtlagen städtebaulich neu zu ordnen. Zudem konnten hier angrenzende Grünräume freiraumplanerisch unter anderem durch bessere fußläufige Verbindungen miteinander verknüpft und schrittweise qualifiziert werden ▶ Strategie 7, Grün- und Freiräume ganzheitlich entwickeln!, S. 54–59.

Der Erfolg geht auf eine langjährige, aktive politische Unterstützung des Verwaltungshandelns, eine „konstruktive Grundstimmung“ (Bernd Kemper, Erster Beigeordneter) und eine gute Zusammenarbeit zwischen Rat und Verwaltung in Vreden zurück. Ebenso war der Entschluss, das „kult“ in Vreden anzusiedeln, ein gemeinsamer Beschluss aller Bürgermeister im Kreis Borken, die eine direkte Kommunikation untereinander pflegen.

Bild 3:
Großes Projekt in kleinteiligem Stadtgefüge – das neue kulturhistorische Zentrum in Vreden © Urbanizers

Neustadt in Holstein: Zukunft des Hafens bringt diverse Akteure an einen Tisch

Für die Entwicklung des Hafenareals in Neustadt in Holstein wurde frühzeitig das Design Thinking als Werkzeug eingesetzt. Das Besondere dabei war die Einbindung sehr unterschiedlicher Nutzergruppen, die Offenheit für das Ergebnis und die Erarbeitung einer Vision für das städtische „Produkt" Hafen.

Die Stadt war seit Längerem mit der Frage konfrontiert, ob sie ihren kommunalen Hafen weiterhin als Gewerbehafen betreiben und ausbauen oder zugunsten einer anderen Nutzung umstrukturieren oder gar aufgeben soll. Darüber diskutierten in einer Reihe von Workshops verschiedene Stakeholder aus Politik, Verwaltung, Gewerbeverein, Tourismus, Stadtmarketing, Stadtwerken sowie Hafenakteure auf Augenhöhe miteinander. Viele Ideen und „Prototypen" wurden entwickelt, die teilweise in die spätere Auslobung eines städtebaulichen Realisierungswettbewerbs mündeten. Vor allem kamen Akteure zusammen, die sich bisher in dieser Konstellation noch nicht begegnet waren und nun einen gemeinsamen Fahrplan als Grundlage zur weiteren Hafenentwicklung erarbeiten konnten.

In einem ergebnisoffenen Diskussionsprozess wurden unter externer Begleitung die verschiedenen Aspekte durch die Beteiligten abgewogen. Am Ende wurde schließlich eine Richtungsentscheidung für eine kombinierte maritim-touristische Nutzung favorisiert. Mit einem Stadtratsbeschluss wurde das Ergebnis konsolidiert. Ob nachhaltige Netzwerke entstehen, die den Umsetzungsprozess begleiten, bleibt abzuwarten.

Bild 4:
Hafenentwicklung als Priorität der Stadtplanung in Neustadt/Holstein © Urbanizers

Werkzeug

Design-Thinking-Workshop
Der Design-Thinking-Ansatz hat seinen Ursprung in der Produktentwicklung. Er kann jedoch gut für die Innenentwicklung adaptiert werden.

Der Arbeitsprozess lässt sich in fünf Phasen gliedern. In der ersten Phase, der „Empathiegewinnung", wird versucht, sich der Problematik aus Bürgersicht anzunähern. Als Basis dienen Forschungserkenntnisse, Interviews sowie Selbsterfahrungen. In der zweiten Phase – „Definition" – wird eine konkrete Fragestellung formuliert. In der dritten werden Ideen kreiert, um die Fragestellung aus Sicht verschiedener Akteursgruppen zu lösen. Dabei wird ein zunächst breites Feld an Ideen fokussiert und dann schrittweise zusammengeführt und konkretisiert. In der vierten Phase, dem „Prototyping", wird ein konkretes Projekt ausgearbeitet. Schließlich dient die fünfte Phase dem „Test", anhand der dabei gewonnenen Erkenntnisse das „Produkt" sukzessive verbessert wird.

Steckbriefe der Fallstudienkommunen

ca. 6.700 Einwohner
Periphere Lage
Stabile Dynamik

© Urbanizers

AG Bachtal (BY)
Die AG Bachtal besteht aus den drei Gemeinden Syrgenstein, Bachhagel und Zöschingen. Unter dem Leitgedanken „In allen Lebenslagen – Leben und Wohnen im Bachtal" kooperieren die Gemeinden eng miteinander. Die Zusammenarbeit ist dabei nicht auf die Verwaltungsgemeinschaft beschränkt. Auch die Bewohner vernetzen sich gemeindeübergreifend, zum Beispiel über einen Seniorenbeirat oder einen Bürgerservice. Baulich-räumlich konzentriert sich die Innenentwicklung auf die jeweiligen Ortsmitten. Innovativ sind u. a. die Konzepte für generationsgerechtes Wohnen im Bestand.

ca. 16.900 Einwohner
Sehr zentrale Lage
Überdurchschnittlich schrumpfende Dynamik

© Urbanizers

Altena (NW)
Seit einigen Jahren verfolgt die Stadt Altena im Sauerland eine ganze Reihe zielgerichteter Strategien zur Aufwertung der Innenstadt. Beispiele hierfür sind die Neugestaltung des Lenneufers, die Verbindung zwischen Innenstadt und Bahnhof sowie der Bau des „Erlebnisaufzugs" zur Burg Altena. Um das „Gesicht" der Stadt in der zentralen Lennestraße lebendig zu halten, wurden unter anderem temporäre „Pop-up-Stores" in leer stehenden Ladenlokalen gefördert. Eine weitere Besonderheit sind verschiedene bürgerschaftliche Initiativen und Gruppen, die mit intensiver Unterstützung der Stadt die Gemeinwesenarbeit durch Engagement und kreative Ideen voranbringen.

ca. 25.000 Einwohner
Sehr periphere Lage
Schrumpfende Dynamik

© Urbanizers

Kurstadtregion Elbe-Elster – Bad Liebenwerda, Falkenberg/Elster, Mühlberg/Elbe und Uebigau-Wahrenbrück (BB)
Seit 1.1.2020 bilden die vier Städte die Verbandsgemeinde Liebenwerda. Zugleich ist Bad Liebenwerda Mittelzentrum in Funktionsteilung mit Elsterwerda. Mit der Nachbarstadt entwickelte die Kurstadt ein Einzelhandels- und Zentrenkonzept. Zusätzlich wurden ein Innenstadtfonds und ein „Zentrumstraining" für Gewerbetreibende eingerichtet. Die Kurstadt zeigt auch, wie großflächiger Einzelhandel zentrumsnah und städtebaulich verträglich entwickelt werden kann. Ideen wie Probewohnen, mietfreie Kinderzimmer oder Musterwohnungen sollen prognostizierten Leerständen im Bereich des Wohnens entgegenwirken.

Quelle der Kartengrundlage: Karte der Bundesrepublik Deutschland mit eingezeichneten Grenzen der Bundesländer. Portal der statistischen Ämter des Bundes und der Länder (DeStatis); David Liuzzo, CC BY-Sa 2.0, www.creativecommons.org/licenses

ca. 19.600 Einwohner
Periphere Lage
Wachsende Dynamik

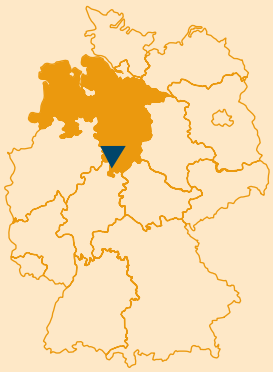
© Urbanizers

Eschwege (HE)
Die im Werra-Meißner-Kreis als Einkaufsstadt bekannte Kreisstadt Eschwege zeichnet sich durch eine Vielzahl kreativer Ideen zur Belebung des Einzelhandels (unter anderem Pop-up-Stores) und zur Revitalisierung von Schlüsselimmobilien aus. Nach Jahren konnte so der wachsende innerstädtische Leerstand aufgehalten werden. Die Aufwertung der öffentlichen Räume wird seitdem weitergeführt. So wurden der Marktplatz und ein Stadteingang zur Fußgängerzone zu Shared Spaces umgebaut bzw. soll die Innenstadt insgesamt barrierefrei umgestaltet werden. Zudem wurde ein Leerstandskataster aufgebaut und daraus ein kreisweites Onlineportal für Immobilienangebote entwickelt.

ca. 10.800 Einwohner
Zentrale Lage
Schrumpfende Dynamik

© Urbanizers

Flöha (SN)
Die Große Kreisstadt Flöha setzt sich aus den vier ehemaligen Dörfern Flöha, Gückelsberg, Plaue und Bernsdorf zusammen. Interessant am Zusammenwachsen der Dörfer ist, dass sie auch nach dem Zusammenschluss kein gesamtstädtisches Zentrum ausbildeten. 2001 erwarb die Stadt das Gebäude der 1994 stillgelegten Baumwollspinnerei von der Treuhandanstalt. In Eigenleistung ging die Stadt voran und entwickelte Ideen für eine identitätsstiftende Entwicklung und Nutzung des Komplexes. Zunächst wurden in den denkmalgeschützten Gebäuden der „Alten Baumwolle" öffentliche Nutzungen wie eine Kita, Stadtbibliothek und ein Stadtsaal eingerichtet. Durch die wachsende Frequenz zogen Einzelhandel und Investoren für Wohnungsbau nach, sodass sich die Industriebrache zu einem multifunktionalen Ensemble im Stadtzentrum wandelte.



ca. 23.800 Einwohner
Zentrale Lage
Wachsende Dynamik

© Urbanizers

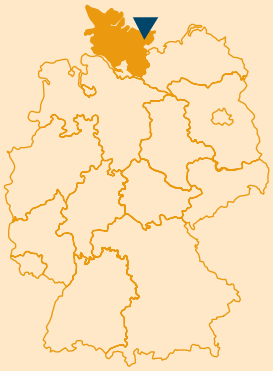
Hannoversch Münden (NI)
Am Zusammenfluss von Werra und Fulda liegt die Fachwerkstadt Hannoversch Münden. Hier ergriffen zunächst die Bürger selbst die Initiative. Sie richteten unter anderem mit dem Festival „DenkmalKunst" die Aufmerksamkeit auf den sanierungsbedürftigen, aber baukulturell bedeutsamen Bestand. Kunst und Kultur wurden so zu Impulsgebern der Innenentwicklung, was neue Maßstäbe im Bereich der Revitalisierung historischer Altstädte setzte. Mittlerweile wurden die Ideen in andere Fachwerkstädte („Fachwerk-Fünfeck") transferiert und teilweise weiterverfolgt.

Quelle der Daten zu Einwohner, Lage und Dynamik: Laufende Raumbeobachtung des BBSR

ca. 36.000 Einwohner
Periphere Lage
Schrumpfende Dynamik

© TU Kaiserslautern

Ilzer Land – Perlesreut, Grafenau, Thurmansbang (BY)
Mittlerweile zwölf Städte und Gemeinden haben sich zum Verein „Ilzer Land e. V." zusammengeschlossen. Die landkreisübergreifende Allianz arbeitet nach den Prinzipien Eigeninitiative, Freiwilligkeit, Gleichberechtigung und Zukunftsorientierung zusammen. Im interkommunalen Entwicklungskonzept sind zahlreiche Maßnahmen zur Belebung, Bebauung und Konzeption der Ortskerne definiert. Sie zielen darauf ab, die Ortsmitten zu beleben und gleichzeitig über die Gemeindegrenzen hinaus zu wirken.



ca. 15.000 Einwohner
Periphere Lage
Wachsende Dynamik

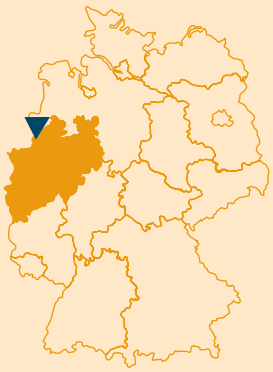
© TU Kaiserslautern

Neustadt in Holstein (SH)
Wichtige Schwerpunkte der Innenentwicklung in Neustadt in Holstein bilden die Aufwertung der Altstadt und die Entwicklung der Hafenwestseite. Um Projekte gemeinsam auf den Weg zu bringen, kooperieren kommunale Verwaltung und Politik der Stadt eng mit Stadtmarketing und Gewerbeverein. Den öffentlichen Raum besser erlebbar zu machen sowie den zentralörtlichen Einzelhandel zu stärken, sind wichtige Ziele, die mit dem Kräftedreieck für die Innenentwicklung in Neustadt umgesetzt werden.

ca. 11.900 und 14.200 Einwohner
Sehr periphere Lage
Schrumpfende Dynamik

© TU Kaiserslautern

Pritzwalk und Wittstock/Dosse (BB)
Als geteiltes Mittelzentrum kooperieren Pritzwalk und Wittstock/Dosse eng bei der Industrie- und Gewerbeentwicklung. Sie verfügen über baukulturell bedeutende Innenstadtensembles und profitierten bei den Strategien der Innenentwicklung von den Erfahrungen des jeweils anderen. Pritzwalk hat zuletzt seinen Bahnhof als Schlüsselimmobilie selbst entwickelt. Zudem hat die Stadt verschiedene Strategien umgesetzt, um leer stehende Einzelhandelsobjekte durch alternative Nutzungen (zum Beispiel Tagespflege oder betreutes Wohnen) aufzuwerten.



ca. 22.600 Einwohner
Sehr periphere Lage
Stagnierende Dynamik

© TU Kaiserslautern

Vreden (NW)
In Vreden steht die Verbesserung der Aufenthalts- und Erlebnisqualität im öffentlichen Raum ganz oben auf der Agenda. Stadtbildprägend ist der räumliche Dreiklang aus dem Ortszentrum, dem KulturQuartier mit dem kulturhistorischen Zentrum „kult" und der Berkelaue. Ein Citymanagement unterstützt die Kommunikation mit Einzelhändlern und fördert sie etwa durch den Einsatz eines Verfügungsfonds.

www.bbsr.bund.de