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

Vernetzungsinitiative
für eine aktivierende, kooperative und gemeinwesenorientierte Stadtentwicklung

„GEMEINSAM FÜR DAS QUARTIER: FORMATE, ORTE, STRATEGIEN, ALLIANZEN“

Handlungsempfehlungen

20.11.2020

GEMEINSAM FÜR DAS QUARTIER
Vernetzungsinitiative

STADT ALS CAMPUS
Netzwerk für aktivierende Stadtentwicklung

NATIONALE STADTENTWICKLUNGS POLITIK

Kurzfassung

Anlass

Soziale und räumliche Polarisierung, demographischer Wandel, Gentrifizierungs- und Verdrängungsprozesse in zentralen Lagen und Wachstumsregionen, soziale Erosionsprozesse in peripheren und strukturschwachen Standorten, Rückzug von Handel und Dienstleistungen aus den Stadt- und Quartierszentren – diese und andere Schlagworte umreißen einige der auch in ihrer Widersprüchlichkeit immer drängender werdenden Herausforderungen, mit denen sich zahlreiche Städte und Regionen konfrontiert sehen. Die Coronakrise wirkt sich auf diese Entwicklungen weiter verschärfend aus.

Mit den Programmen der Städtebauförderung wurden Quartiersentwicklung und Quartiersmanagement zur Stabilisierung der sozio-ökonomischen Strukturen in vielen Stadtquartieren etabliert. Neben den baulichen Investitionen erweisen sich Maßnahmen der sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Unterstützung und das Leitbild der funktionalen Mischung und der sozialen Vielfalt als entscheidende Faktoren für die Entwicklung lebenswerter, attraktiver und resilienter Quartiere. Zugleich zeigt sich aber auch, dass die aktuellen Entwicklungsdynamiken und die sich wandelnden Rahmenbedingungen neue Handlungsansätze erforderlich machen. Hierbei sind neben den etablierten kommunalen und wohnungs- und immobilienwirtschaftlichen Akteuren zunehmend „neue" soziale, kulturelle und kreativwirtschaftliche Akteure sowie intermediäre Organisationen und zivilgesellschaftliche Initiativen gefragt.

Allerdings handeln etablierte und neue Akteure mit ihren teils sehr unterschiedlichen Zielen und Interessen sowie Ressourcen und Kompetenzen oft noch stark voneinander getrennt. Es fehlt oft an Wissen über die Ziele, Interessen und Strukturen der jeweils anderen Seite, nicht selten einhergehend mit latentem Misstrauen und Skepsis. Dies ist einer nachhaltigen und sozialen Quartiersentwicklung nicht zuträglich.

Die Vernetzungsinitiative für eine aktivierende, kooperative und gemeinwesenorientierte Stadtentwicklung hat es sich daher zum Ziel gemacht, etablierte und neue Akteure der Quartiersentwicklung zusammenzubringen. Die Vielfalt der Akteure und Ansätze akteursübergreifenden Handelns werden – auch im Sinne der Neuen Leipzig Charta – als wichtige Ressource für eine nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung sowohl in zentralen und wachsenden als auch in peripheren und strukturschwachen Lagen begriffen.

Als Ertrag eines einjährigen Austauschprozesses regen die Teilnehmer der Vernetzungsinitiative die folgenden Handlungsansätze für eine aktivierende, kooperative und gemeinwesenorientierte Stadtentwicklung an:

Handlungsansätze

Durch Zusammenarbeit Mehrwerte erreichen

Um auf das gleichzeitige Zusammentreffen zentraler Herausforderungen für Zentren, Quartiere und kleinere Städte in ländlichen Regionen zu reagieren, besteht die historische Chance, den Schulterschluss wesentlicher öffentlicher, privater und zivilgesellschaftlicher Akteure der Gemeinwesenentwicklung zu gestalten und zu kultivieren. Als Antwort darauf brauchen wir neben einem konstruktiven Zusammenwirken vor allem neue, kreative Handlungsansätze, um sozial und städtebaulich

problematische Stadtteile als geschätzte Lebensräume, ländliche Klein- und Mittelstädte als starke Anker in der Region sowie unsere Zentren als Wirtschafts-, Arbeits-, Besuchs- und Identifikationsorte für alle zu stabilisieren und weiterzuentwickeln. Dazu sind innovative Konzepte, kreative Ideen und eine zeitgemäße und ortsangepasste Funktionsmischung notwendig, mit der z.B. auch wegbrechende Nutzungen in unseren Innenstädten wie der Handel kompensiert werden.

Mehrwert kreativer Stadtmacher

Seit Längerem engagieren sich neue Kreativ- und Kulturschaffende, Schüler und Studenten mit Schulen und Hochschulen sowie weitere Initiativen aus der Zivilgesellschaft für die Stadtentwicklung „von unten". Diese kreativen Stadtmacher können und wollen bei der nachhaltigen und gemeinwesenorientierten Gestaltung von Quartieren nicht nur mitreden, sondern auch aktiv mitgestalten und werden selbst aktiv. Die von diesen Akteuren ausgehenden kultur- und kreativwirtschaftlichen Potenziale mit ihrem Ideenreichtun und unkonventionellen Ansätzen können noch flächendeckender für die Quartiersarbeit mobilisiert, kulturelle und soziokulturelle Einrichtungen als Partner der Quartiersentwicklung aktiv eingebunden werden.

Kooperationen und Allianzen stärken

Die Vernetzungsinitiative setzt sich dafür ein, den Austausch und die Vernetzung der kommunalen, wohnungswirtschaftlichen, unternehmerischen und zivilgesellschaftlichen, kreativen und kulturellen Akteure weiter auszubauen und über die bislang bestehenden Beispiele hinaus stärker in die Fläche zu tragen. Die Zusammenarbeit ist in den Verwaltungsalltag und den Quartiersentwicklungsprozess vor Ort zu verankern. Wichtig ist es aber, dass die privaten und zivilgesellschaftlichen Akteure hier nicht alleine in der Verantwortung gelassen werden, sondern die öffentliche Hand als erster Garant des Gemeinwohls ausreichend Unterstützung anbietet. Auch der Bund sollte hierfür motivierend, unterstützend und fördernd tätig werden, um geeignete Modelle voranzubringen.

Finanzielle Unterstützung vereinfachen – Rahmen flexibler gestalten

Soziale, gemeinwohlorientierte und gemeinnützige Akteure, Handlungsansätze und Geschäftsmodelle im Quartierskontext tragen zur nachhaltigen sozialen und ökonomischen Stabilisierung von Quartieren bei. Nicht gewinnorientierte Initiativen und Projekte beleben und stabilisieren gerade strukturschwache und benachteiligte Quartiere. Auch am Markt agierende kreativwirtschaftliche Akteure tragen mittelbar zur Quartiersbelebung und -stabilisierung bei. Aber sie haben aber oft nicht die zeitlichen, fachlichen und finanziellen Ressourcen, um größere Immobilienvorhaben alleine zu stemmen. Daher ist es wichtig, diese Initiativen und Projekte dabei zu unterstützen, dauerhaft eigenständig tragfähig zu werden bzw. ihre Aktivitäten mit direktem Quartiersmehrwert zu fördern.

Wissen und Austausch

Die Partner der Vernetzungsinitiative sind sich bewusst, dass die zahlreichen in den Quartieren handelnden Akteure zum Teil ein sehr breites und tiefes Wissen über die jeweiligen sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Zusammenhänge im Quartier angesammelt haben. Dieses Wissen sollte als Ressource der

Quartiersentwicklung erschlossen, kommuniziert und für die unterschiedlichen Akteursgruppen verwertbar gemacht werden. Die Partner der Vernetzungsinitiative können mit ihren eigenen Dialogaktivitäten die Thematik und gute Praxis innerhalb ihrer Organisationen verbreiten. Darüber hinaus sollten übergreifende, handlungsorientierte Plattformen und Formate auf den Weg gebracht werden, die auf die Praktiker im operativen Geschäft der Quartiersentwicklung und des Quartiersmanagements sowie ihr knappes Zeitbudget zugeschnitten sind.

Fortsetzung der Vernetzungsinitiative

Die Vernetzungsinitiative beabsichtigt, nach dem Auftakt 2020 ihre Aktivitäten 2021 mit dem Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. und vielen Partnern gemeinsam im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik fortzusetzen. Sie will auch zukünftig Motor sein, um strategische Allianzen zwischen den Partnern Stadtentwicklung, Immobilien- und Wohnungswirtschaft und privaten Eigentümern, Wirtschaft, Kultur sowie insbesondere Kultur- und Kreativwirtschaft und zivilgesellschaftlichen Initiativen voranzubringen.

(1) Zusammentreffen zentraler Herausforderungen und neuer Perspektiven

In den städtischen Wachstumsräumen lässt sich erneut eine schleichende räumliche Polarisierung und Segregation zwischen attraktiven, meist innerstädtischen Quartieren, aus denen einkommensschwächere Haushalte verdrängt werden, sowie der Konzentration benachteiligter Bewohner in anderen Stadtvierteln mit weniger attraktiven Beständen und Stadträumen beobachten. Klein- und Mittelstädte in metropolenferneren, strukturschwachen ländlichen Räumen sorgen sich um die Sicherung der Daseinsvorsorge, der lokalen Wirtschaftskraft und den Erhalt der jungen Bevölkerung. Die Folgen der Corona-Einschränkungen beschleunigen nicht nur in den Klein- und Mittelstädten, sondern auch in fast allen Großstädten den schon länger voranschreitenden Niedergang zahlreicher Innenstädte und Stadtteilzentren.

(2) Per Co-Kreation und Co-Produktion auf dem Weg zu lebendigen, attraktiven und resilienten Quartieren: Umsetzung der Neuen Leipzig-Charta

Die Zukunft der europäischen Stadt liegt in lebendigen, attraktiven und sozial gemischten Quartieren. Dies bringt aktuell die Neue Leipzig-Charta zum Ausdruck und formuliert zentrale Leitlinien für eine nachhaltige und resiliente Entwicklung von Quartieren, Städten und Stadtregionen. Quartiere sind dann attraktiv, lebenswert und sozial stabil, wenn sich dort Funktionen für das Gemeinwesen wie soziokulturelle oder bildungsbezogene Angebote, kulturelle Initiativen mit lokaler Ökonomie, Nahversorgung und Gastronomie sowie unterschiedliche Wohnungstypen, Gebäudetypologien, Arbeits-, Wohn- und Lebensformen mischen. Ebenso wichtig sind identitätsstiftende, multifunktional nutzbare sowie für die individuelle und gemeinschaftliche Aneignung offene Entfaltungs-, Grün- und Freiräume sowie eine breite Palette öffentlicher und informeller Treffpunkte - indoor und outdoor - als Ausgangspunkte für Alltags- und Quartierskultur sowie für die Entfaltung zivilgesellschaftlichen, kulturellen und (kreativ-)wirtschaftlichen Engagements. Deren Bedeutung wurde mit dem Corona-Lockdown noch offensichtlicher.

Die Leipzig Charta vermittelt für die Gestaltung, Entwicklung und Stabilisierung von Quartieren wichtige Orientierungen:

- eine integrierte und sektorübergreifende Herangehensweise, die unterschiedlichste Belange und Interessen berücksichtigt, abwägt und in Ausgleich bringt,
- einen weitergehenden Ansatz gegenüber einer ausschließlich hoheitlich veranlassten Partizipation und Teilhabe im Sinne einer Mitwirkung vielfältiger engagierter Akteure an eigendynamischen, auch zivilgesellschaftlich getriebenen Prozessen, die mit ‚Co-Kreation' und ‚Co-Produktion' überschrieben sind.

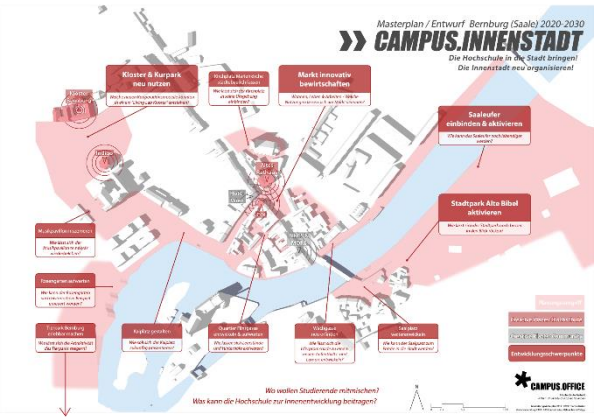

Abbildung 1: Masterplan „CAMPUS.INNENSTADT" für die Bernburger Talstadt
Quelle: campus.office, Hochschule Anhalt, Bernburg

- sowie insgesamt den Stellenwert des gemeinwohlorientierten Handelns für eine nachhaltige Stadtentwicklung.

(3) Durch Zusammenarbeit Mehrwerte erreichen

Um auf das gleichzeitige Zusammentreffen zentraler Herausforderungen und neuer Perspektiven für unsere Zentren, Quartiere und kleineren Städte in ländlichen Regionen zu reagieren, besteht die historische Chance, den Schulterschluss wesentlicher öffentlicher, privater und zivilgesellschaftlicher Akteure der Gemeinwesenentwicklung zu gestalten und zu kultivieren. Als Antwort darauf brauchen wir neben einem konstruktiven Zusammenwirken vor allem neue, co-kreative und co-produktive Handlungsansätze, um die Stadtentwicklung nachhaltiger und resilienter zu gestalten und um explizit

- sozial und städtebaulich problematische Stadteile als geschätzte Lebensräume,
- ländliche Klein- und Mittelstädte als starke Anker in der Region sowie
- unsere Zentren als Wirtschafts-, Arbeits-, Besuchs- und Identifikationsorte für alle

zu stabilisieren und weiterzuentwickeln. Dazu sind innovative Konzepte, kreative Ideen und eine zeitgemäße und ortsangepasste Funktionsmischung notwendig, mit der z.B. auch wegbrechende Nutzungen in unseren Innenstädten wie der Handel kompensiert werden.

(4) Vernetzungsinitiative „Gemeinsam für das Quartier"

Der Deutsche Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. hat zusammen mit „STADT ALS CAMPUS e.V." – gefördert durch die Nationale

Abbildung 2: Akteure der Vernetzungsinitiative „Gemeinsam für das Quartier"
Quelle: STADT ALS CAMPUS e.V., 2020

Stadtentwicklungspolitik – unter dem Titel „Gemeinsam für das Quartier" eine Vernetzungsinitiative für aktivierende, kooperative und gemeinwesenorientierte Quartiersentwicklung gestartet. Die Initiative führt Praktiker, Verbände und Netzwerke der Kommunen, der Immobilienwirtschaft, der unternehmerischen

Abbildung 3: Kreative / zivilgesellschaftliche Akteure der Vernetzungsinitiative
Quelle: STADT ALS CAMPUS e.V., 2020

Wirtschaft, der Wohlfahrtsorganisationen, aus dem Bildungsbereich, der Zivilgesellschaft, der Kreativ- und Kulturszene sowie der Initiativen und Start-ups in einem intensiven Dialog zusammen. Aus zahlreichen Veranstaltungen, Gesprächsrunden und Interviews wurden die nachfolgenden themenübergreifende Handlungsempfehlungen exzerpiert. Sie verdeutlichen, wie wichtig das konstruktive Zusammenwirken der unterschiedlichen privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteure für die Entwicklung lebendiger, stabiler und resilienter Quartiere ist und unter welchen Voraussetzungen gerade Kreative und Kulturschaffende sowie zivilgesellschaftliche Initiativen in solchen Allianzen nachhaltige Impulse für die Quartiersentwicklung generieren können.

(5) Mehrwert und Impulse kreativer Stadtmacher

In unseren Gemeinwesen entfalten sich gleichzeitig - und das sowohl in der Stadt als auch auf dem Land - vielfältige zivilgesellschaftliche Initiativen. Kultur- und Kreativschaffende wollen an der Gestaltung ihres Quartiers, ihres Arbeits- und Lebensumfeldes impulsgebend und gestaltend selbst mitwirken, Kulturschaffende entwickeln und erproben neue kulturelle Formate aktivierender Stadtentwicklung und bespielen die Stadt im Sinne von Stadt-Theater, Schülerinnen und Schüler sowie Studierende verlassen den Hörsaal und machen ihre Stadt zum Campus. Mit „Creative Places" schaffen sie gleichzeitig Inkubatoren für Start Ups, Coworking-Spaces, Quartiersforen sowie zeitgemäße Varianten von „Freizeit- und Nachbarschaftstreffs" - und befördern das Community-Building. So entsteht soziokulturelle Wertschöpfung und „Stadtrendite". Auch und gerade neue gemeinschaftliche Wohnprojekte und „Quartiersimmovielien" zeigen, dass Immobilien mit Quartiersfunktionen Mehrwerte für das Gemeinwesen schaffen können.

Treffen diese Entwicklungen zusammen und auf fördernde Rahmenbedingungen, können sogenannte kreative Ökosysteme entstehen. Diese lassen sich für eine aktivierende Stadt- und Regionalentwicklung nutzen, um der schleichenden Polarisierung und Segregation entgegen zu wirken und Impulse für eine neue, produktive Dynamik in unseren Zentren und Quartieren zu setzen. Dazu bedarf es strategischer Allianzen zwischen den etablierten „Stadtmachern" aus Kommune, Immobilien- und unternehmerischer Wirtschaft und den zivilgesellschaftlichen Kultur- und Kreativakteuren. In einigen Kommunen kann man bereits jetzt studieren, wie ein solches Zusammenspiel gestaltet werden kann.

Vor allem die Generation Y (die Jahrgänge 1981 - 95) und die Generation Z (die Jahrgänge ab 1995) engagieren sich häufig als Schülerinnen und Schüler, als Studierende, als Absolvent/-innen, als Start-Ups, und schließlich als Wirtschaftsakteure, als Kreativ- und Kulturschaffende sowie als zivilgesellschaftliche Initiativen für eine Stadtentwicklung „von unten".

Abbildung 4: Betreiberteam mit Schülerinnen und Schülern des Kreativ- und Kulturclubs „Pferdestall" in Helmstedt
Quelle: Campus Helmstedt e.V.

Abbildung 5: Zwischennutzung durch das Fiction Forum der Kultur- und Kreativwirtschaft
Quelle: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

Intensiver als vorangegangene Generationen setzen sie auf gemeinsames Stadtmachen, auf Co-Kreation und Co-Produktion. Die meisten von Ihnen vereint ein gemeinsames Mindset: Sie wollen etwas bewegen und die Welt zu einem besseren Ort machen - für sich und andere.

Die Palette der kultur- und kreativwirtschaftlichen Potenziale mit ihrem Ideenreichtum und ihren unkonventionellen Ansätzen ist vielfältig und längst nicht ausgeschöpft: Die Potenziale können noch intensiver und flächendeckender für die Quartiersarbeit und für die Quartiersentwicklung aktiviert werden; kulturelle und soziokulturelle Initiativen und Einrichtungen sowie kreativwirtschaftliche Akteure sind deshalb ideale Partner einer kreativen Quartiersentwicklung.

Die Impulse lassen sich unter anderem für folgende Quartiersentwicklungsaktivitäten nutzen. Ein erster Katalog umreißt aktuelle und naheliegende Anknüpfungspunkte und wird fortgeschrieben:

- **Phase Null**: Informelle und unkonventionelle Prozesse der Quartiersentwicklung dienen als wichtige Impulsquellen in der „Leistungsphase 0" für anschließende komplexe öffentliche Planungs- und Entwicklungsprozesse.
- **Zeitgemäße und zukunftsgemäße Nutzungsmischungen**: Unsere Quartiere, aber auch einzelne Quartiersimmobilien profitieren durch Multifunktionalität aus soziokulturellen und kreativwirtschaftlichen Aktivitäten, Coworking, Gemeinwesenarbeit, etablierte und neue Wohnformen,

alternativen Handelskonzepte, urbaner Produktion, Handwerk und Gewerbe mit innovativen Unternehmensgründungen, personenbezogenen und sozialen Dienstleistungen. Auch die Verknüpfung privatwirtschaftlicher mit öffentlichen und gemeinwesenorientierten Nutzungen und Ansätzen bietet Chancen. Gerade zur Stärkung unserer Innenstädte gilt es, völlig neue Mischungen zu denken und zu realisieren.

- **Leerstand und ungenutzte öffentliche Räume kreativ (zwischen)nutzen und bespielen**: Leerstehende Immobilien und der bebaute Raum sind als quartiersprägende kulturelle und strukturelle Ressourcen Kristallisationspunkte für quartiersbezogene Entwicklungsimpulse. Gleichzeitig können Kreative rasch unkonventionelle (Zwischen-Nutzungsideen für solche Räume umsetzen. Es braucht aber dafür eine organisierte und strukturierte Steuerung sowie ein flexibles Entwicklungskonzept, das von den Kommunen und der Immobilienwirtschaft mitgetragen wird. Zur Entwicklung strukturschwacher und von Leerstand geprägter Areale können neue, radikalere und substanziellere Antworten erforderlich sein. Interessante Potenziale bieten hierfür auch nicht mehr genutzte kirchliche Liegenschaften, wozu bereits erfolgreiche Umnutzungen erfolgten.
- **Kreativstandorte und -quartiere:** Die spezifische Bündelung kreativer Nutzungen für Kultur, Kleingewerbe, Gastronomie, Clubs, Start-ups, Sport und Freizeit kann für manche Quartiere besondere Impulse ergeben und zu kreativen Ökosystemen führen.
- **Kreative Formate**: Über Kreativtage oder Kreativworkshops lassen sich neue Nutzungsideen und Geschäftsmodelle mit Start-ups entwickeln und erproben. Über die Kooperation mit Hochschulen lassen sich in Form von Praxisprojekten eine selbstorganisierte Nutzung von (Stadt)-Räumen durch Schüler und Schülerinnen und Studierende initiieren.

Bei der Profilierung der zu entwickelnden Angebote und Nutzungen sind die Möglichkeiten und Restriktionen des Quartiers entscheidend. Je nach Lage, städtebaulichem Kontext und sozialer Situation können bestimmte Nutzungen gut geeignet sein, andere nicht. Aber nicht überall sind kultur- und kreativwirtschaftlichen Angebote und Strukturen das „Allheilmittel" für die Quartiersentwicklung.

(6) Kooperationen und Allianzen stärken und kultivieren

Wir brauchen eine neue Art der Zusammenarbeit zwischen Stadtverwaltungen, Immobilienwirtschaft, Unternehmen und Wohlfahrtsverbänden mit Zivilgesellschaft, Kulturschaffenden und Kreativen. Denn diese tragen jeder für sich mit vielfältigen Aktivitäten zur Identität und Attraktivität von Quartieren bei. Noch laufen manchmal die Aktivitäten zuweilen eher nebeneinander her, teils bestehen Konkurrenzen oder Konflikte. Hier gilt es, gegenseitiges

Abbildung 6: Kreativworkshop in Bernburg
Quelle: campus.office, Hochschule Anhalt, Bernburg

Verständnis zu wecken, kooperative Ansätze der Quartiersentwicklung zu gestalten und dabei konstruktiv zusammenzuarbeiten.

Die Vernetzungsinitiative setzt sich dafür ein, den **Austausch und die Vernetzung** der kommunalen, wohnungswirtschaftlichen, unternehmerischen und zivilgesellschaftlichen, kreativen und kulturellen Akteure weiter auszubauen und über die bislang bestehenden Beispiele hinaus stärker in die Fläche zu tragen. Die Zusammenarbeit ist im Verwaltungsalltag und im Quartiersentwicklungsprozess vor Ort zu verankern. Wichtig ist es aber, dass die privaten und zivilgesellschaftlichen Akteure hier nicht alleine in der Verantwortung gelassen werden und die öffentliche Hand als Garant des Gemeinwohls ausreichend Unterstützung anbietet. **Auch der Bund sollte hier motivierend, unterstützend und fördernd tätig werden, um geeignete Modelle voranzubringen.**

In den Diskursen innerhalb der Vernetzungsinitiative wurden einige Anknüpfungspunkte für die Stärkung und Kultivierung von Kooperationen und Allianzen zusammengetragen:

- **Akteurs- und ressortübergreifende und interdisziplinäre Formen der Zusammenarbeit und ungewöhnliche Allianzen stärken**: Wichtig ist es, sowohl die **ressortübergreifende Zusammenarbeit** in Kommunalverwaltungen als auch langfristige **Kooperationen zwischen den heterogenen**, teils sehr unterschiedlich motivierten und strukturierten **Akteuren im Quartier** gezielt zu organisieren und zu strukturieren. Dies umfasst auch neue und ungewöhnliche Allianzen, Arbeitsteilungen und Verantwortlichkeiten, die vermehrt erprobt und kultiviert werden sollten. In Zeiten wie diesen braucht es „fluide" Akteursnetzwerke, die sich an sich wandelnde Rahmenbedingungen, Nutzungsanforderungen und Konjunkturen anpassen. Erstinitiatoren und Impulsgeber brauchen im weiteren Prozess oft eine Ergänzung um dauerhaft mitwirkende etablierte Organisationen.
- **Institutionalisierung des Austausches und Etablierung einer Kultur des Dialogs**: Für eine Kooperationskultur helfen feste, wiederkehrende Runden mit allen wichtigen Akteuren, die regelmäßig strategisch und projektbezogen zusammentreffen. Anknüpfungspunkte bietet häufig kulturelle Szenen, die meist intern und mit anderen Initiativen bereits sehr gut vernetzt sind.
- **Intermediäre Strukturen als Vermittler „zwischen den Welten":** Zu den Erfolgsvoraussetzungen für gelingende Kooperation gehören Offenheit, Aufgeschlossenheit, Verständnis und die Etablierung des Dialoges zwischen verschiedenen Organisationseinheiten sowie mit externen Akteuren. Katalysatoren und verlässliche sowie vermittelnde Kommunikationsstrukturen zwischen Kommunen, Wohnungswirtschaft, unternehmerischer Wirtschaft, Kultur und

Abbildung 7: living lab zur Umgestaltung des Wochenmarktplatzes in Göttingen
Quelle: Prof. Reiner Schmidt

Kreativwirtschaft können dabei helfen, den Dialog trotz unterschiedlicher Handlungslogiken und „verschiedener Sprachen" fruchtbar und effizient zu gestalten. Neben Austausch- und Kommunikationsrunden können gesonderte intermediäre Strukturen innerhalb oder außerhalb der etablierten Organisationsstrukturen eine wichtige vermittelnde und „übersetzende" Funktion übernehmen, auch im Tandem zwischen großen, etablierten Organisationen und Akteuren der Kreativwirtschaft. Die vermittelnden Akteure sollten längere Erfahrungen im Quartierskontext mitbringen.

- **Quartiersspezifische Allianzen aufbauen**: Angesichts lokal unterschiedlicher Quartiersstrukturen und Akteurskonstellationen sind auch das Quartiersmanagement und die Quartiersallianzen sehr individuell auszugestalten, damit eine zur Bewohnerschaft und zur lokalen Akteurslandschaft passende Quartiersentwicklung gelingen kann - mit einem hohen Maß an Mitwirkungsbereitschaft und an Entfaltung von Eigenengagement auf Seiten der lokalen Akteure.
- **Eine gemeinsam entwickelte und getragene Strategie als Grundlage für Kooperation und Co-Produktion:** Eine gemeinsame Strategie, ein gemeinsam erarbeiteter (und finanzierter) Masterplan kann ein sinnvolles Instrument sein, um das Handeln der vielfältigen Akteure zusammenzuführen und zu koordinieren. Damit können ein Rahmen, eine Zielrichtung und eine Verbindlichkeit geschaffen werden, die für spätere Maßnahmen und Projekte als Basis hilfreich und handlungsleitend sind. Im Sinne einer strategischen Quartierentwicklung ist es nützlich, dabei v.a. die Realisierung übergeordneter Ziele wie wirtschaftliche Entwicklung und Stabilisierung in den Mittelpunkt zu stellen.

Abbildung 8: Temporäre „Bespielung" Markt Bernburg-Talstadt durch Studenteninitiative
Quelle: campus.office, Hochschule Anhalt, Bernburg

- **Rollen, Kapazitäten, Interessen und Verantwortlichkeiten verschiedener relevanter Akteure beachten:** Für die Organisation von Quartiersallianzen müssen die Kompetenzen und Kapazitäten sowie Interessen der einzelnen Akteure identifiziert und ausgelotet werden, um darauf aufbauend Rollen und Verantwortlichkeiten festzulegen.
- **Über Absichtserklärungen und Kooperationsvereinbarungen Verbindlichkeit und Verlässlichkeit des Zusammenwirkens in der Quartiersarbeit schaffen**: Die Aushandlung von Vereinbarungen dient dazu, kreativwirtschaftliche, soziale und gemeinwesenorientierte Verfahren und Prozesse der Quartiersentwicklung sowie die Zusammenarbeit aller Akteure möglichst verlässlich, verbindlich und rechtssicher zu gestalten. Neben verbindlichen und formal verankerten Kooperationen bleibt auf der anderen Seite aber immer auch der informelle, niedrigschwellige Dialog zwischen allen Quartiersakteuren eine Erfolgsvoraussetzung, um neue Aktivitäten und Kooperationen zu generieren.

- **Engagement der Immobilienwirtschaft in der Gemeinwesenarbeit**: Das bereits vielfach praktizierte immobilienwirtschaftliche Quartiersengagement basiert neben einer grundlegenden gesellschaftspolitischen Verantwortung darauf, dass es den Unternehmen ein wichtiges Anliegen ist, für ihre Mieter ein lebenswertes, funktionierendes und stabiles Quartier zu bieten. Damit generiert die Quartiersarbeit sowohl für die Stadtgesellschaft als auch für das Unternehmen zusätzlich eine „Quartiersrendite" als nicht-monetären Mehrwert. Das Umfeld und der soziale Zusammenhalt sind als Lageparameter auch wichtig für die Bewertung der Immobilien. Dafür sind die verstärkt stattfindenden gemeinsamen Aktivitäten, die über die eigenen Bestände hinauswirken, von Bedeutung.
- **Geschützte Perspektiven bieten**: Die akteursübergreifenden Kooperationen sollten auch die mögliche Verdrängung sozialer, gemeinwesenorientierter, kultureller und kreativwirtschaftlicher Initiativen thematisieren. Dies gilt insbesondere für Akteure, die als Pioniere und Impulsgeber mit gemeinwesenorientierten (Zwischen-)Nutzungen zur Wiederbelebung und Verbesserung von Standorten und Quartieren beitragen. Es sollte sichergestellt sein, dass funktionierende Nutzungen einen dauerhaften Platz haben, selbst wenn dies nicht in der ursprünglichen Immobilie möglich ist.

(7) Einen Rahmen schaffen, um kreative und kollaborative Potenziale im Stadtentwicklungsalltag zur Entfaltung zu bringen

Soziale, gemeinwohlorientierte und gemeinnützige Akteure, Handlungsansätze und Geschäftsmodelle im Quartierskontext tragen zur nachhaltigen sozialen und ökonomischen Stabilisierung von Quartieren bei. Nicht gewinnorientierte Initiativen und Projekte beleben und stabilisieren gerade strukturschwache und benachteiligte Quartiere. Auch am Markt agierende kreativwirtschaftliche Akteure tragen mittelbar zur Quartiersbelebung und -stabilisierung bei. Sie bringen aber oft nicht die zeitlichen, fachlichen und finanziellen Ressourcen mit, um größere Immobilienvorhaben allein zu stemmen. Daher ist es wichtig, diese Initiativen und Projekte dabei zu unterstützen, dauerhaft eigenständig tragfähig zu werden bzw. ihre Aktivitäten mit direktem Quartiersmehrwert zu fördern.

Die Vernetzungsinitiative hat bislang folgende Anknüpfungspunkte zusammengetragen, um kreative und kollaborative Potenziale im Alltag der Stadt- und Quartiersentwicklung zur Entfaltung zu bringen:

- **Aus geförderter Anschubphase sich selbst tragendes kooperatives Quartiersmanagement mit quartiersspezifischen Akteurskonstellationen etablieren**: Nicht nur für das Quartier, sondern auch für einzelne Initiativen und Initiatoren im Quartier ist es wichtig, dass nach einer initialen Unterstützung kreativer Orte und Strukturen mittelfristig sich selbst tragende und nachhaltige Strukturen entstehen. Dazu ist bei

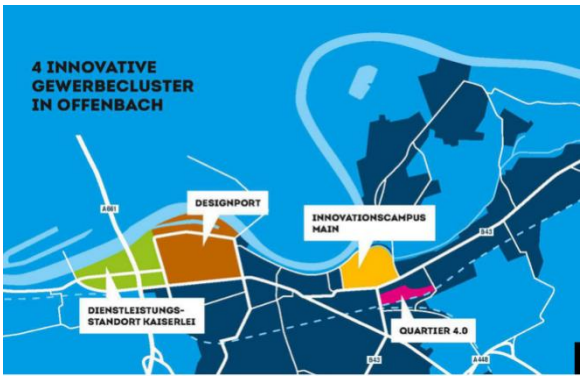

Abbildung 9: Masterplan Offenbach
Quelle: URBAN MEDIA PROJECT, Offenbach am Main

den Akteuren u.a. die weitere Professionalisierung kreativer Orte und ihre Bewirtschaftung von Bedeutung. Gerade bei Aktivitäten von Schülerinnen und Schülern sowie von Studierenden ist die Gestaltung des Generationenwechsels von zentraler Bedeutung, damit Initiativen nicht allein vom temporären Engagement von Einzelpersonen abhängen. Mittlerweile unterstützen dabei vielfach Netzwerke und Vereine aus aufgeschlossenen Unternehmen, Freiberuflern oder Privatpersonen; die kreativen Orte mit ihren Angeboten und Aktivitäten bringen gemeinsam ergänzend entsprechende Finanzmittel auf.

- **Unerprobte Konzepte ausprobieren mit dem Risiko des Scheiterns**: Um durch kreative und unkonventionelle Ansätze Innovation und neue Impulse zu generieren, muss die Förderung auch Experimente zulassen, die scheitern dürfen.
- **Ressortübergreifende, integrierte Schnittstellenförderung:** Bund und Länder sollten ihre räumliche und zielgruppenbezogene Sektorförderung verschiedener Ressorts (Städtebau, Wirtschaft, Kreativwirtschaft, Kultur) stärker für eine initiativenbasierte sowie kultur- und kreativwirtschaftlich getriebene Quartiersentwicklung bündeln, wie dies für die soziale Stabilisierung benachteiligter Stadtteile mit der ressortübergreifenden Strategie ‚Soziale Stadt' bzw. ‚Sozialer Zusammenhalt' bereits versucht wird.
- **Förderzugänge für kultur- und kreativwirtschaftliche Akteure und unkonventionelle Formate verbessern:** Kultur- und kreativwirtschaftliche Akteure und

Abbildung 10: Image zu OFFEN DENKEN - Zukunftskonzept Innenstadt, Offenbach 2020
Quelle: urbanista | Stadtentwicklung, Stadtforschung und Partizipation

Initiativen erfüllen aus vielfältigen Gründen oft nicht die Voraussetzung für den Empfang öffentlicher Fördermittel. Hier sollten Wege gefunden werden, um innerhalb der Förderprogramme die Fördermöglichkeiten zu erweitern und auch bürokratische Verfahren zu vereinfachen. Um die Dynamik der Kreativakteure mit kurzfristigen Ideen für eine innovative Entwicklung, „Bespielung" und Nutzung öffentlicher Räume und Gebäude nicht auszubremsen, müssten Förderzusagen rascher erfolgen, zumindest ein vorzeitiger Maßnahmenbeginn möglich sein.

- **„Intermediäre" Strukturen mit vermittelnden Akteuren für einen besseren Zugang zur Förderung nutzen:** Intermediäre können wichtige Orientierung geben, Fördermöglichkeiten aufzeigen und Finanzierer vermitteln, die für gemeinwesenorientierte, kreativ- und kulturwirtschaftliche Vorhaben aufgeschlossen sind. Ebenso können sie beim **Fördermittelmanagement** (von der Beantragung bis zum Verwendungsnachweis) unterstützen oder gar stellvertretend für die Projektträger aus der Kultur- und Kreativwirtschaft Mittel verwalten.
- **Mitwirkung engagierter kultureller und kreativer Akteure finanziell angemessen honorieren**: Noch zu häufig werden wichtige sozial und ökonomisch stabilisierende und impulsgebende Beiträge zur Quartiersentwicklung als unentgeltliches Ehrenamt erwartet, was aber dauerhaft von den Kreativen nicht zu leisten ist. Die direkte Mitarbeit und Mitgestaltung muss deshalb auch über entsprechende Honorare vergütet werden.
- **Schulung, Beratung und Mentoring verbessern**: Kulturelle, kreativwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Initiativen benötigen nicht immer finanzielle Mittel, sondern können auch durch Schulungs- und Beratungsangebote und Mentoringprogramme unterstützt werden.
- **Spezielle auf Gemeinwesenarbeit ausgerichtete Quartiersimmobilien als Anker für selbsttragende Quartiersstrukturen nutzen**: Diese können aus einem gemeinwohlorientierten Nutzungsmix unter Einbeziehung unterschiedlicher Förderzugänge eigenwirtschaftlich tragfähig sein und aus der rentierlichen Bewirtschaftung dauerhaft Mittel für quartiersbezogene Aufgaben generieren. Hierbei können insbesondere **leerstehende oder aus der Nutzung fallende Immobilien als Ressource entwickelt** werden. Gerade diese lassen sich durch eine Mischung leistungsfähiger Stiftungen, öffentlicher und sozialwirtschaftlicher Träger mit weniger ressourcenstarken Initiativen gestalten, damit Initiativen die nicht genutzten Teilräume günstiger nutzen können. Solche privatwirtschaftlich-gemeinwesenorientierte Nutzungsmischungen bieten auch privaten Immobilienunternehmen zunehmend neue Möglichkeiten.
- **Planungs- und baurechtliche Erleichterungen und Ausnahmen**: Vielfach werden neue kreative und kulturelle, gemeinwesenorientierte Aktivitäten und Nutzungen durch restriktive und unflexible planungs- und baurechtliche oder sonstige Rechtsnormen eingeschränkt. Dies gilt vor allem für durch die bisherigen Genehmigungen nicht zugelassenen Zwischennutzungen und Nutzungsmischungen. Hierfür gilt es vor Ort flexible Lösungen zu finden, um Kreativität und Engagement nicht auszubremsen. Es braucht Freiheiten und Freiräume. Gleichzeitig sollte der Gesetzgeber

die Möglichkeiten erweitern, z.B. über temporäre Ausnahmeregime, bis längerfristige Umnutzungen genehmigt sind.

(8) Wissen und Austausch fördern und kultivieren

Die Partner der Vernetzungsinitiative sind sich bewusst, dass die zahlreichen in den Quartieren handelnden Akteure zum Teil ein sehr breites und tiefes Wissen zu den jeweiligen sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Zusammenhängen im Quartier sowie zur Quartiersentwicklung, -dynamik und zum Quartiersmanagement angesammelt haben. **Dieses Wissen sollte als Ressource der weiteren Quartiersentwicklung** erschlossen, kommuniziert und für die unterschiedlichen Akteursgruppen verwertbar gemacht werden. Die Partner der Vernetzungsinitiative können mit ihren eigenen Dialogaktivitäten diesen Austausch innerhalb ihrer Verbände und Netzwerke in der Regel häufig bereits erfolgreich und wirksam gestalten. Ergänzend sollten akteursübergreifende, handlungsorientierte Plattformen und Formate auf den Weg gebracht werden, die auf die Praktiker im operativen Geschäft der Quartiersentwicklung und des Quartiersmanagements sowie ihr knappes Zeitbudget zugeschnitten sind:

- Bund und Kommunen können durch die Entwicklung von **Handreichungen und Checklisten** die Umsetzung neuer Projekte im Quartier unterstützen. Ziel ist es, **vorhandenes Wissen nutzbar und verfügbar zu machen**.
- Erfahrungen zur **Wirkung erfolgreicher Projekte können als Argumentationshilfen** für Projekte genutzt werden.
- Ein **akteursübergreifender Austausch** kann durch Kommunikations- und Wissensplattformen gestärkt werden.
- Der **Bund** kann mit lokalen, projekt- und prozessbegleitenden **Werkstattformaten** sowie mit zentralen **Informations- und Austauschformaten** dazu beitragen, co-kreative und co-produktive Aktivitäten zu unterstützen und die Erfahrungen übertragbar zu machen.
- Ein gut zugänglicher **„Werkzeugkasten" mit Erfahrungsberichten und Beispielkatalogen** kann für den Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch mit den vielfältigen Partnern aktivierender, kooperativer und gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung hilfreich sein.

Abbildung 11: Co-Working und Co-Living auf dem Land - "Zukunftsort" Coconat in Bad Belzig (Brandenburg)
Quelle: Tilmann Vogler

ANSPRECHPARTNER:
Christian Huttenloher, Deutscher Verband | c.huttenloher@deutscher-verband.org
Eckhard Päckert, Deutscher Verband | e.paeckert@deutscher-verband.org
Dr. Ulrich Berding, STADT ALS CAMPUS | berding@plan-zwei.com
Prof. Reiner Schmidt, STADT ALS CAMPUS | reiner.schmidt@hs-anhalt.de

Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V.
Littenstraße 10 | 10179 Berlin
Tel. +49 (0)30 20613250 | Fax +49 (0)30 20613251
info@deutscher-verband.org | www.deutscher-verband.org | @DV_Stadt