

## **KREATIVE ALLIANZEN URBANE STRATEGIEN GEMEINWESENORIENTIERTE SCHLÜSSELPROJEKTE**

### **Zehn Erfolgsfaktoren für die Transformation von Zentren**

Die Netzwerkinitiative der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „Gemeinsam für das Quartier“ hat zehn Erfolgsfaktoren für die Neugestaltung unserer Innenstädte erarbeitet. Es empfiehlt unter anderem, bei Innenstadtstrategien Energien zu bündeln und Experimente zu wagen. Zudem sollten der Stadtwandel und eine neue Stadtentwicklungskultur über Schlüsselprojekte positiv erlebbar gemacht werden.

Entscheidend ist, dass sich beim Zusammenspiel der stadtgestaltenden Akteure eine produktive, informelle Eigendynamik entwickelt. Dem Transformations-Management kommt dabei eine hohe Bedeutung zu. Denn die anstehende Veränderung unserer Zentren bedeutet mehr als Aktivierung, Erneuerung oder Weiterentwicklung von Flächen, Räumen, Angebotsstrategien und Geschäftsmodellen. Vielmehr geht es um die Förderung dessen, was unsere europäische Zivilisation ausmacht und zusammenhält – gesellschaftlich, wirtschaftlich, stadtentwicklungspolitisch, kulturell.

Die Initiative „Gemeinsam für das Quartier“ ist ein wachsendes Netzwerk der Nationalen Stadtentwicklungspolitik. Es fördert das Zusammenspiel von etablierten und „jungen“ kreativen Stadtmacherinnen und Stadtmachern auf dem Weg zu einer aktivierenden, kooperativen und gemeinwesenorientierten Stadt-, Quartiers- und Regionalentwicklung. Auf Basis der Expertise, die die Partner:innen aus Stadt- und Immobilienentwicklung, Wohnungsunternehmen, Handel, (Kreativ-)Wirtschaft, Kultur, Soziokultur und zivilgesellschaftlichen Initiativen in das Netzwerk einbringen, haben die Moderatoren der Vernetzungsinitiative zehn Erfolgsfaktoren für die Transformation von Zentren zusammengestellt.

Damit knüpfen sie an den Projektauftrag „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ an, den das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) und das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) am 22. Juli 2021 veröffentlicht haben. Außerdem nehmen sie Bezug auf die Innenstadtstrategie des Beirats Innenstadt beim BMI sowie auf die Positionspapiere des Deutschen Städtetages, des Bundesverbands DIE STADTENTWICKLER sowie des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.

Ganz im Sinne der Vernetzungsinitiative konzentrieren sich die Erfolgsfaktoren auf die Beförderung ko-kreativer und ko-produktiver Verantwortungsgemeinschaften für Stadtentwicklung: auf aktivierende urbane Strategien, auf kreative, experimentelle Lösungsansätze sowie auf eine gleichermaßen wirtschaftliche und gemeinwesenorientierte Ausrichtung von Projektentwicklungen.

## Zehn Erfolgsfaktoren für die Transformation von Zentren

(1)

### **Kreative Allianzen fördern**

Stadtentwicklung ist ein Gemeinschaftswerk. Das gilt umso mehr für die Transformation der Innenstädte, einem Prozess mit hoher Symbolkraft für das gesamte Gemeinwesen. Dafür ist es notwendig, Allianzen in neuen Konstellationen aufzubauen. Grundlage sind die Verständigung auf Ziele und Werte, Austausch auf Augenhöhe und eine Kultur des Dialogs. Die Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Schlüsselprojekte verdeutlicht den Beteiligten, worum es geht. Private Eigentümer:innen und die institutionelle Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Verwaltung und Politik, Bildungsträger, Sozialwirtschaft, Kreativakteure und zivilgesellschaftliche Initiativen entwickeln auf diesem Wege ein neues, gemeinsames Rollenverständnis; neue Verantwortlichkeiten und Arbeitsteilungen spielen sich ein. So können Kreativ- und Zivilgesellschaftsnetzwerke zum Beispiel alternative Nutzungen etablieren und Zielgruppen aktivieren, zu denen Stadtverwaltungen oder Wohnungs- und Immobilienwirtschaft bislang keinen Zugang haben, ihrerseits aber die dafür notwendigen Strukturen und Ressourcen für die Professionalisierung und Realisierung beisteuern können. Insgesamt gilt es, unterschiedliche Vorstellungen von der neuen Mitte zu nutzen, um tragfähige Ansätze zu entwickeln.

(2)

### **Produktive Nutzungsmischungen gestalten**

Rathaus, Markt, Kirche – die Mitte der Stadt bezieht ihre Attraktivität und ihre Innovationskraft aus dem Zusammenspiel urbaner Funktionen, Akteure, Kulturen, Lebens-, Wohn- und Arbeitsformen, kurz: aus Nutzungsmischungen. Zukunftsfähige Innenstädte sind multifunktional. Sie sind damit immer auch ein Abbild der vielfältigen Stadtgesellschaft.

Kulturelle, soziokulturelle und kreativwirtschaftliche Akteure und ihre Förderer, zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Initiativen sowie Stiftungen begegnen seit vielen Jahren negativen Entwicklungen – bislang vorwiegend außerhalb der Zentren – mit besonderem Engagement: mit Initialzündungen, Einzelprojekten oder komplexen Programmen eigener Art. Diese Ansätze gilt es aufzugreifen und im partnerschaftlichen Zusammenspiel etablierter und neuer, „kreativer“ Stadtmacher:innen neue Nutzungsmischungen zur Profilierung der Innenstädte und Zentren in Experimenten und Schlüsselprojekten zu entwickeln und zu erproben. Weiterführende Anknüpfungspunkte liegen in der Integration von Campus-Strukturen in die Innenstadt, beispielsweise durch zentrumsnahe Satelliten von Campus-Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen jenseits der Innenstadt, den Neubau bzw. die Verlagerung von Schulen und Kitas in die Innenstadt, sowie durch ein erweitertes kulturelles und gastronomisches Angebot mit Theatern, Clubs, Bars, Musik etc. Zeitgemäße Multifunktionalität liegt dabei insbesondere in neuen Mischungen zwischen Handel, New Work, Coworking, Creative Places und offenen kulturellen Räumen in Verbindung mit anderen gemeinschaftlichen und standortbildenden

Nutzungen im Sinne des Grundgedanken von Community-Centern. Die Verbindung von Wohnen und Arbeiten sowie Co-Living im Sinne experimenteller Lebensstile eröffnet weiterführende neue Denk- und Handlungsansätze.

### (3)

#### **Kooperatives Transformationsmanagement auf den Weg bringen**

Nachhaltiger Wandel gelingt dann, wenn sich produktive Eigendynamik entwickelt. Ein aktivierendes Transformationsmanagement baut deshalb auf ein effizientes Zusammenspiel von Steuern, Koordinieren, Unterstützen und Ermöglichen - auf der Basis der gemeinsam vereinbarten Ziele. Sind die lokalen und globalen Kräfte des Marktes und die etablierten Steuerungsinstrumente kommunaler Selbstverwaltung nicht in der Lage, diese produktive Eigendynamik zu initiieren, sind neue Zentrenstrategien, Managementansätze und Akteursallianzen gefragt.

In der Regel sollte das Stadtmachen „von unten“ stärker zugelassen, positiv aufgegriffen, unterstützt und - wo nötig – gefördert werden. Entscheidend sind strukturierte, wertebasierte Prozesse der Ko-Produktion. Dabei kann ggf. an bestehende Management-Strukturen angeknüpft werden, wie z.B. City-Management, Cluster-Management, Quartiersmanagement, Ansiedlungsmanagement, soziales Management. Häufig wird es allerdings darum gehen, Management-Ansätze in Hinblick auf die erweiterten Akteursgruppen und die komplexen Ziele der Transformation weiterzuentwickeln. Dies gilt auch für die Integration von Kreativwirtschafts- und Kulturförderung, die Entwicklung von Kreativclustern oder von Business Improvement Districts (BID).

Als Mittler „zwischen den Welten“ können Intermediäre fungieren, etwa kommunale Eigengesellschaften, Stadtentwicklungsgesellschaften, Stiftungen, Wohlfahrtsorganisationen oder Wohnungsunternehmen mit ihrem Quartiersmanagement. Wohnungsunternehmen können zudem als Stadtentwickler, Förderer und Anbieter von Räumen direkte Unterstützung leisten. Besondere Integrations- und Aktivierungspotenziale bieten sich im Zusammenwirken mit soziokulturellen und kreativwirtschaftlichen Akteuren. Hier konnten in den letzten Jahren im Rahmen des Community-Managements vielversprechende Potenziale aufgebaut werden. Dieses Know-how und die damit verbundenen communitybasierten Ansätze, Kooperations- und Kommunikationskulturen gilt es beim Aufbau eines Transformationsmanagements zu nutzen und aufzugreifen.

### (4)

#### **Mit Schlüsselprojekten und Mikroquartieren Impulse geben**

Der Einstieg in die Transformation der Innenstädte erfolgt im Idealfall mit Schlüsselprojekten in symbolträchtigen Immobilien oder mit der Entwicklung von idealtypischen Mikroquartieren in ausgewählten Citylagen. So können Ko-Kreation und Ko-Produktion eingeübt werden und sich einspielen, das Transformationsmanagement wird sukzessive verankert. Der betont experimentelle Charakter erlaubt es,

Varianten durchzuspielen und Fragestellungen fachöffentlich zu reflektieren. Dabei sollten auch experimentelle Projekte Langfristigkeit zum Ziel haben und eine entsprechende Finanzierung mitdenken, um in den Quartieren Verlässlichkeit zu bieten.

So kann die Entwicklung von Mixed-Use-Immobilien – zum Beispiel in ehemaligen Kaufhäusern oder Shopping Malls – verdeutlichen, wie gelungene, für den jeweiligen Standort passende Mischnutzungen funktionieren. Dasselbe gilt für kreative und gemeinwesenorientierte Mikroquartiere, deren Entwicklung bzw. Transformation exemplarisch aufzeigt, wie eine Profilierung von Standorten erfolgen kann. Das Nebeneinander von Wohnen, Einkaufen, Gastronomie, Bildung, Kultur- und Kreativwirtschaft, Kinderbetreuung sowie Mobilitäts- und Lieferdiensten ermöglicht vielfältige Synergien, die es im Sinne der Weiterentwicklung von Lebensstilen und Arbeitsformen auf dem Weg zu Stadtgesellschaften der Zukunft erfahrbar und erlebbar zu machen gilt.

Die beschriebenen Einstiege in die Transformation der Innenstädte haben nicht zuletzt die Aufgabe, neue Kulturen der Zusammenarbeit und der Projektentwicklung zu erproben sowie den Mut zu innovativen Bausteinen und zur Wandelbarkeit zu befördern. Außerdem gilt es, den Wandel tradierter Paradigmen zu reflektieren: So heißt es heute nicht mehr „Lage, Lage, Lage“, sondern vielmehr „Lage, Nutzung, Akteure“; sprich: Neue Orte werden gemeinsam geschaffen, anstatt dass erst Immobilien konzipiert und dann Mieter gesucht werden. Für die Transformation durch das Schaffen neuer Räume sollen die Besonderheiten des Ortes – der ‚genius loci‘ - und der lokalen Akteure berücksichtigt werden.

## (5)

### **Stadträume zu Bühnen des Wandels werden lassen**

Was ist eigentlich alles möglich? Wie können die Innenstädte der Zukunft konkret aussehen? Wie ticken Stadtgesellschaften der Zukunft? Und: Wie wollen wir selbst zukünftig leben, wohnen arbeiten? Mit der Inszenierung des Stadtwandels im Sinne einer performativen Stadtentwicklung durch Kunst, Theater und Kreativwirtschaft werden Freiräume und Immobilien zur Bühne einer denkbaren Zukunft. Aktives Probehandeln ermöglicht neue Erfahrungen; mögliche Szenarien werden nicht nur diskutiert, sondern eins zu eins durchgespielt.

Die bundesweite Transformation der Innenstädte bietet die Chance zu einem neuen Typus von „Stadt-Theater-Festival“. Stadt-Marketing erhält damit eine neue Bedeutung und Aufgabe. Stadtentwicklung wird erlebbar und zum gemeinsamen kulturellen und sozialen Thema.

(6)

### **Leerstand als Testraum nutzen**

Die Leerstandsbespielung hat Konjunktur. Leerstehende Ladenlokale und ganze Immobilien werden im Sinne einer kreativen Nach- und Zwischennutzung für ganz unterschiedliche Zwecke in Szene gesetzt. Das Spektrum reicht von Pop-up-Stores z.B. für regionale Produkte, über Büros und Läden von Kreativ- und Kulturschaffenden, Räume für (Kunst-)Handwerk, neue urbane Produktion oder kreative Dienstleistungen bis hin zu Kunstausstellungen, Kulturangeboten, Begegnungsmöglichkeiten und offenen Entfaltungsräumen.

Der Einstieg in gezielte Transformationsprozesse bietet die Chance, mit der Leerstandsbespielung ganz gezielt Entwicklungsperspektiven zu „testen“, anzustoßen, weiterzuentwickeln und zu etablieren. Umgekehrt können manche Leerstände gezielt als kulturelle und künstlerische Frei- und Entfaltungs-Räume sowie als Bühnen für eine performative, kulturelle Stadtentwicklung vorgehalten werden. Je nach den lokalen Voraussetzungen und Zielen muss entschieden werden, ob solche neuen Nutzungen besser kuratiert oder „laufen gelassen“ werden.

Ein innerstädtisches Leerstandsmanagement übernimmt dann als Bestandteil des Transformationsmanagements weit mehr als die reine Vermittlung von Räumen und Nutzern. Vielmehr kann sie z.B. neue kreative Geschäftsideen oder kulturelle Formate befördern, um sie dauerhaft zu etablieren. Größere leerstehende Immobilien fungieren als impulsgebende Kultur- und Kreativwirtschaftszentren mit Co-Working, Veranstaltungsräumen, Gastronomie etc. als impulsgebende Keimzellen. Von dort aus können die meist kultur- und kreativwirtschaftlichen Akteure und Betreiber auch im Umfeld Entwicklungen anstoßen und befördern.

(7)

### **Experimentelle Projekte kultivieren**

Möchte eine Stadt neue Wege gehen, sind Experimente im realen Stadtraum im Maßstab eins zu eins hilfreiche und öffentlichkeitswirksame Formate. Prototypen und Living Labs geben die Chance, innovative Konzepte zu erproben und durchzuspielen – räumlich, organisatorisch, betrieblich und marketingtechnisch. Auch neue Finanzierungsformen wie etwa Crowd Funding können so getestet werden. Entscheidend sind eine selbstkritische Auswertung, Ergebnisoffenheit und Mut zum Scheitern. Außerdem müssen bei Förderung sowie bei Bau- und Planungsrecht (v.a. in Bezug auf Nutzungsbeschränkungen, Bauordnung und Lärmschutz) Ausnahmen möglich sein, um Neues auszuprobieren.

(8)

### **Verlässliche Verantwortungsgemeinschaften aufbauen**

Auf dem Weg zu nachhaltigen Innenstadtstrategien ist der schrittweise Aufbau eigendynamischer und eigenmotivierter Communities und Verantwortungsgemeinschaften der Schlüssel zum Erfolg - auf Projektebene und auf Quartiersebene. Lose, selbstorganisierte Netzwerke und Communities, die oft in Eigeninitiative einzelner Personen entstanden sind, gilt es bei Bedarf flexibel zu unterstützen und formal zu verstetigen – etwa als Verein oder gGmbH –, damit sie langfristig tragfähig und professionell agieren können.

Eine entscheidende Rolle spielen leistungsfähige Träger- und Betreiberstrukturen: So können Stiftungen, kommunale Gesellschaften, Wohlfahrtsverbände oder gemeinwohlorientierte Projektentwickler als professionelle Institutionen die Trägerschaft für verschiedene Einzelinitiativen übernehmen und bündeln. Ebenso können sie mit ihren Kapazitäten die Immobilien und Mikroquartiere betreiben, was für Kreativ- und Kulturschaffende und deren Netzwerke meist nur schwer möglich ist. Die Betreiber tragen das Risiko und bieten unter ihrem Schirm sowohl wirtschaftliche als auch formale Verlässlichkeit: Sie bringen Ankerakteure mit kleinen oder in der Entwicklung befindlichen Vorhaben zusammen und geben gemeinschaftlichen Projekten Struktur. Dazu muss die wirtschaftliche Basis gegeben sein. Für eine konstruktive und verlässliche Zusammenarbeit zwischen Trägern bzw. Betreibern mit den kultur- und kreativwirtschaftlichen sowie zivilgesellschaftlichen Netzwerken und Initiativen bilden Absichtserklärungen, Kooperationsvereinbarungen oder Verträge eine wichtige Grundlage.

(9)

### **Innenstadtstrategie als reflexiven Prozess gestalten**

Mit der aktivierenden Transformation von Stadt- und Stadtteilzentren werden Prozesse eingeleitet, deren Ergebnisse man beim Start nicht immer kennt. Die iterative Verständigung und Reflexion von Zielen und Werten gehört deshalb zu den Erfolgsvoraussetzungen solcher Prozesse. Masterpläne, Kooperations- und Zielvereinbarungen sind in der Regel ebenso hilfreiche wie unverzichtbare Instrumente der Prozess-Steuerung und -Begleitung.

Die neuen Innenstadtstrategien sollten in ko-produktiven Prozessen und im Rückgriff auf geeignete, flexible Instrumente erarbeitet werden. Einzelne Bausteine sowie Schlüsselprojekte verschiedener Akteure können darin gebündelt werden. Dafür müssen sich die Beteiligten auch damit auseinandersetzen, was das Neue, Andere an diesen Strategien ist und wie sie an bestehende integrierte Konzepte für Städte (INSEKs), Innenstädte und Einzelhandel (Einzelhandelskonzepte) anknüpfen und diese gezielt weiterentwickeln.

(10)

### **Gemeinwohlorientierung und Wirtschaftlichkeit zusammenbringen**

Eine große Herausforderung ist es, bei allen neuen Innenstadtstrategien und -vorhaben das Gemeinwohl und die wirtschaftliche Tragfähigkeit in Balance zu halten: Denn Teile der Nutzung werden sich rein wirtschaftlich gedacht „nicht rentieren“ – dafür bilden sie Kristallisationspunkte oder stiften Identität. Insgesamt steht nicht die Gewinnmaximierung im Vordergrund, sondern ein gemeinwohlorientiertes Renditeverständnis (Stichwort: Stadtrendite“), zu dem auch kommunale Subvention, Förderung und vergünstigte kommunale Grundstücke und Mieten beitragen. Die Gesamtwirtschaftlichkeit kann zudem über eine Mischung aus kostendeckenden und „unrentierlichen“ Nutzungen erreicht werden (Querfinanzierung). Eigentümer, Investoren und Projektentwickler müssen dafür den Mehrwert kreativer, gemeinwesenorientierter Nutzungsmischung erkennen und ihre zum Teil nicht mehr zeitgemäßen Wertvorstellungen und Mieterwartungen von innerstädtischen Immobilien anpassen. Die Akteure aus Kultur- und Kreativwirtschaft und Zivilgesellschaft sollten ihrerseits anerkennen, dass für den Umbau und Betrieb innerstädtischer Immobilien angemessene Mietzahlungen notwendig sind. Auch gänzlich neue Geschäfts- und Eigentumsmodelle können entwickelt werden. Gerade hier können Intermediäre und die Kommune vermitteln und mit (temporären) Mietzuschüssen für noch nicht etablierte, oder dauerhaft nicht rentable Nutzungen helfen, die einen Mehrwert für die Innenstädte bieten. Impulse können zudem vermögende Einzelpersonen, Stiftungen oder Unternehmen geben, die sich gemeinwesenorientiertes Immobilieneigentum „leisten“.