



»»» Auftaktkonferenz der BMBF-Fördermaßnahmen „Kommunen innovativ“ und „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“

am 13. und 14. Juni 2022 in Berlin

Dokumentation

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Staffellauf der Verbundvorhaben	5
Staffel „Nord“	6
Staffel „Mitte“	7
Staffel „Ost“	8
Staffel „West“	10
Keynote: Zukunft im Wandel – Städte und Regionen gestalten	12
Impressionen von der Veranstaltung I	14
Rückblick: „Wie war der erste Tag?“	15
Gesprächsrunde: „Gemeinsam vor Ort innovativ sein“	15
Gesprächinseln	17
Workshops zu Kernthemen der Fördermaßnahmen	17
Workshop „Beteiligung und Aktivierung“	17
Workshop „Energiewende und Klimaschutz in ländlichen Kommunen“	18
Workshop „Kommunalverwaltungen transformieren“	21
Workshop „Interkommunale Kooperation“	22
Workshop „Akzeptanz (und Kommunikation)“	24
Workshop „Kommune und Wissenschaft“	27
Ausblick	29
Impressionen der Veranstaltung II	30

Alle Präsentationen der Veranstaltung stehen zum Download zur Verfügung unter www.kommunen-innovativ.de

Impressum

KomKomIn - Wissenschaftliches Begleit-, Vernetzungs- und Transfervorhaben

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH

Dr. Stephanie Bock, Julia Diring, Dr. Hannes Müller

Raum & Energie – Institut für Planung, Kommunikation und Prozessmanagement GmbH

Katrin Fahrenkrug, Dr. Michael Melzer, Lutke Blecken, Nele Scholz

Telefon: (030) 39001-189 | komkomin@difu.de





Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Kommunen, Städte und Regionen in unserem Land stehen vor großen Herausforderungen – heute mehr denn je!

Dazu gehören zum Beispiel die aktuellen Fragen zur Energieversorgung und -sicherheit, die anhaltende Corona-Pandemie oder der rasant voranschreitende Klimawandel. In vielen Regionen kommen noch tiefgreifende demografische und wirtschaftliche Wandlungsprozesse dazu.

Unsere Kommunen haben also Beachtliches zu leisten und dabei wollen wir sie nicht alleine lassen. Denn Forschung und Innovation kann Zusammenhänge analysieren, neue Handlungsoptionen aufzeigen oder innovative Technologien für eine nachhaltige Entwicklung bereitstellen.

Wir schaffen dafür das passende förderpolitische Umfeld. Zum Beispiel mit zwei Fördermaßnahmen, die sich besonders an Kommunen in strukturschwachen Regionen zusammen mit Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft richten. Die Kommunen erhalten die Freiräume, die sie benötigen, um Fragestellungen wissenschaftlich zu untersuchen, Lösungsansätze zu konzipieren und in der Praxis zu erproben.

Die Fördermaßnahme „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“ nimmt dabei die Kreislaufwirtschaft über Gemeindegrenzen hinweg in den Blick. Das ist sehr wichtig, denn die interkommunale Zusammenarbeit kann gerade für kleinere Gemeinden vorteilhaft sein. Zum Beispiel, wenn es um die Kreislaufführung von Stoffen, wie etwa Biomassereststoffe, Baustoffe oder auch Klärschlämme geht.

„Kommunen innovativ“ befasst sich mit der Daseinsvorsorge. Schon heute stehen manche Gemeinden vor der Frage, wie sie die Daseinsvorsorge etwa im ländlichen Raum sichern können. Hier werden dringend neue kreative Ansätze benötigt.

Die Auftaktkonferenz dieser beiden Maßnahmen hat mir ein beeindruckendes Portfolio an Themen gezeigt. Das macht Mut und Hoffnung auf viele gute neue Ansätze, die wir dringend brauchen.



Mario Brandenburg MdB, Parlamentarischer Staatssekretär bei der Bundesministerin für Bildung und Forschung



Die BMBF-Fördermaßnahmen und das wissenschaftliche Begleitvorhaben „KomKomIn“

Dr. Stephanie Bock, Deutsches Institut für Urbanistik, Projektleiterin des wissenschaftlichen Begleitvorhabens „KomKomIn“

Dr. Stephanie Bock stellt die BMBF-Fördermaßnahmen „Kommunen innovativ“ und „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“ vor.

Die thematische Vielfalt und der Ehrgeiz für eine Transformation eint die Vorhaben. Mobilitätswende, Strukturwandel, Ressourcenverknappung oder bürgerschaftliches Engagement sind nur beispielhafte Schwerpunkte, mit denen sich die Vorhaben befassen. Auch der Fokus auf ländliche und strukturschwache Räume verbindet die Vorhaben. Zunehmende Flächenkonkurrenzen, Fachkräftemangel sowie die schwindende Zahl engagierter Menschen sind Beispiele für die vielfältigen Herausforderungen dieser Regionen und Kommunen. Doch gerade sie können zu Vorreitern werden – für Transformationsprozesse und innovative, kreative Lösungsansätze.

Die Fördermaßnahmen kennzeichnen der transdisziplinäre und anwendungsorientierte Forschungsansatz sowie die starke Rolle der kommunalen Partner*innen. Ziel der Vorhaben ist die Stärkung der Kommunen in ihrer Rolle als Initiatoren, Partner und Adressaten von Forschung, Entwicklung und Innovation in den Bereichen Daseinsvorsorge und nachhaltige Entwicklung. Dabei kann das Begleitvorhaben auf die Erfahrungen der 30 abgeschlossenen „Kommunen innovativ“-Vorhaben zurückgreifen.

In der Fördermaßnahme „Region innovativ – Kreislaufwirtschaft“ liegt der Fokus auf der Stärkung einer nachhaltigen regionalen Kreislaufwirtschaft und der Wertschöpfung vor Ort sowie der interkommunalen Zusammenarbeit, womit auch eine Transformation der Verwaltung verbunden ist.

Trotz vielfältiger räumlicher Skalen und teils weit auseinanderreichender Themen ergeben sich Synergien zwischen den beiden Fördermaßnahmen, etwa bei Fragestellungen zu Akzeptanz, Transformation in strukturschwachen Räumen, der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Kommunen oder Partizipation.

Ziel des Begleitvorhabens „KomKomIn“ ist es, ein Netzwerk unter den beteiligten Verbundvorhaben aufzubauen, damit diese ihre Erfahrungen austauschen können. Ein weiteres zentrales Anliegen ist es, die Zusammenarbeit von Praxis und Forschung anzuregen. Außerdem ist das Vorhaben für die Öffentlichkeitsarbeit und somit Sichtbarkeit der Fördermaßnahmen zuständig. Woran möchten sich das Begleitvorhaben „KomKomIn“ nun messen lassen? Ziel ist es, einen inhaltlichen Mehrwert für die Vorhaben zu schaffen und einen inspirierenden und kooperativen Austausch zu etablieren.



Staffellauf der Verbundvorhaben

Nach Himmelsrichtungen sortiert stellen jeweils vier bis fünf Verbundvorhaben beider Fördermaßnahmen ihr Projekt vor und präsentieren, für welche Fragestellungen sie eine Lösung suchen.

Projektinformationen zu allen Verbundvorhaben unter: <https://kommunen-innovativ.de/projekte>



Abbildung 1 Räumliche Verteilung der Vorhaben aus „Kommunen Innovativ“ und „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“

Staffel „Nord“

» RealWork: Entwicklung von Coworking-Spaces in ländlichen Räumen

Kim Strupp, KielRegion

Das Verbundvorhaben „RealWork“ in der KielRegion in Schleswig-Holstein möchte Impulse für attraktive ländliche Räume setzen, indem sie Coworking Spaces schaffen. Auf Basis von Befragungen und regionalen Nachhaltigkeitszielen entwickelt das Projektteam ein Betriebskonzept für sogenannte RealWork-Spaces. Diese sollen zum Baustein der Entwicklung ländlich gelegener Mittelzentren werden – und damit zum Baustein nachhaltiger Daseinsvorsorge.

» ZUGG: Zukunft im ländlichen Raum gemeinsam gestalten

Katja Lais, Technologie- und Gewerbezentrum Prignitz (TGZ)

Im Vorhaben „ZUGG“ steht die Frage im Vordergrund, wie in peripheren Kleinstädten Lösungen zur Sicherung der Daseinsvorsorge mithilfe von bürgerschaftlichem Engagement gefunden und verwirklicht werden können. Bürger*innen der Kleinstädte Perleberg und Wittenberge sind eingeladen, Ideen für eine nachhaltige Mobilität und Innenstadtbelebung zu diskutieren und umzusetzen.

» EW-K2: Neue kommunale Energie- und Wärmekonzepte für eine klimaneutrale Energieversorgung

Marten Westphal, Bauhaus-Universität Weimar

In „EW-K2“ erarbeitet das Projektteam eine klimaneutrale kommunale Energie- und Wärmeversorgung in der Fontanestadt Neuruppin. Betrachtet werden die technisch-systemischen Möglichkeiten sowie kommunalen Unsicherheiten im Gesamtenergiesystem, die Übertragbarkeit auf andere Kommunen sowie der erforderliche Reformbedarf hinsichtlich des Rechtsrahmens auf Landes- und Bundesebene.

» zirkulierBAR: Von linearer Entsorgung zur zirkulären Nährstoffverwertung

Dr. Ariane Krause, Leibniz-Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau (IGZ) e.V.

Das Vorhaben „zirkulierBAR“ entwickelt im Landkreis Barnim und der Stadt Eberswalde eine Forschungsanlage, um qualitativ hochwertigen und hygienisch unbedenklichen Recyclingdünger aus Trockentoiletteninhalten herzustellen. Damit können Wasser gespart, Ressourcen geschont und synthetischer Dünger ersetzt werden. Die Leitfrage des Projektes lautet: Wie kann die Herstellung von qualitätsgesicherten, sozial und rechtlich akzeptierten sowie vermarktungsfähigen Recyclingdüngern aus den Inhalten von Trockentoiletten als interkommunales, zirkuläres Stoffstrommanagement gelingen?

» Diskussionsrunde

Diskutiert wird, was die Projektteams im bisherigen Prozess positiv überrascht hat und vor welchen Herausforderungen die Projekte aktuell stehen. Frau Dr. Krause („zirkulierBAR“) freut sich über das große, teils bundesweite, Interesse an ihrem Projektthema „Trockentoiletten“. Auch die Motivation und Mitwirkungsbereitschaft der Kommunen

sei sehr groß. Eine Herausforderung stellen aktuell die Genehmigungsprozesse dar. Frau Lais („ZUGG“) ist positiv überrascht von der engagierten Beteiligung im Reallabor. Für Herrn Westphal („EW-K2“) besteht eine anhaltende Herausforderung im Zusammenspiel von Wissenschaft und Praxis. Dies sei besonders schwierig, wenn Änderungen im Vorgehen vorgeschlagen werden, die so nicht im Antrag stehen. Frau Strupp („RealWork“) ist positiv von der hohen Dichte an Coworking-Spaces im ländlichen Schleswig-Holstein überrascht. Austauschinteresse bekunden die Vertreter*innen der Vorhaben vor allem zu Themen: Beteiligung, Erwartungsmanagement und Ergebnistransfer.

Staffel „Mitte“

» SROI: Die Sicherung des Ehrenamts für die Zukunft im ländlichen Raum

Carl-Eric Schlehmeier, Innovationszentrum Kreis Lippe

Das Projektteam von „SROI“ beschäftigt sich mit der Frage, wie bürgerschaftliches Engagement zukunftssicher aufgestellt werden kann, um eine nachhaltige Stärkung der Daseinsvorsorge zu gewährleisten. Das Projektziel ist die Verbesserung der Resilienz und Zukunftsfähigkeit des Ehrenamts im Kreis Lippe.

» Verwaltung 2.030: Innovative Verwaltungsstrukturen zur integrierten Umsetzung der Agenda 2030

Dr. Klaus Reuter, Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V.

Ziel von „Verwaltung 2.030“ ist die Entwicklung und Erprobung innovativer Verwaltungsstrukturen zur integrierten Umsetzung der Agenda 2030 und die Stärkung der Daseinsvorsorge auf kommunaler Ebene in der Stadt Detmold. Dafür soll die Frage beantwortet werden, wie sektorale Verwaltungsstrukturen, Entscheidungsprozesse und der kommunale Haushalt an die zukünftigen Herausforderungen angepasst werden können. Die Projektvision: kooperative und sektorenübergreifende Entscheidungsfindung in integriert-agilen Verwaltungsstrukturen.

» InterPyro: Karbonisierung von Biomassereststoffen zur Bodenverbesserung

Horst Mosler, RKW Sachsen-Anhalt GmbH Rationalisierungs- und Innovationszentrum

Das Projekt „InterPyro“ erprobt die interkommunale Anwendung der TCR®-Pflanzkohle mit Biomasseabfällen als Ausgangsstoff zur CO₂-negativen Energiegewinnung und Bodenverbesserung im ländlichen Raum. Dafür untersuchen die Projektpartner*innen die Umweltpotentiale und führen Prozesskettenanalysen zur Verbindung regionaler Kreislaufwirtschaft und nachhaltiger Wertschöpfung mit Klimaschutzziele durch.

» CarboMass: Ressourcenschonung durch Vernetzung technischer und kommunaler Prozesse

Prof. Dr. Uta Breuer, Hochschule Nordhausen

Ziel des Vorhabens „CarboMass“ ist es, eine regionale Kreislaufwirtschaft zur lokalen Wiederverwendung von Klärschlämmen und Biomasse im Landkreis Nordhausen aufzu-

bauen. Die Leitfrage lautet, inwiefern das Verfahren der Klärschlammpyrolyse für kommunale Entscheidungsträger*innen eine Alternative zur Klärschlammverbrennung darstellt. Eng verzahnt mit den technischen Projektzielen werden kommunalwirtschaftliche und -rechtliche Voraussetzungen untersucht sowie die entsprechenden Kompetenzen der Partner für nachhaltige interkommunale Kooperationen aufgebaut.

» **IMPULS: Kommunen- und Landkreisübergreifende Daseinsvorsorge in der Planungsregion Harz**

Prof. Dr. Stefan Greiving, Technische Universität Dortmund

In der Planungsregion Harz wird im Projekt „IMPULS“ ein Kooperationsmodell der oberzentralen Funktionsteilung für eine nachhaltige, interkommunal abgestimmte Daseinsvorsorge entwickelt. Die Fragestellungen des Vorhabens sind, welche Handlungsoptionen sich zur Verbesserung der Daseinsvorsorge und zur Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse in ländlich peripheren Teilräumen mit besonderen demografischen Herausforderungen eignen, und wie dafür die interkommunale Zusammenarbeit ausgebaut und der Zentrale-Orte-Ansatz für diese Räume weiterentwickelt werden kann.

» **Diskussionsrunde**

Die Vertreter*innen aus den fünf Verbundprojekten erörtern, wie sich die bisherige Zusammenarbeit mit der Praxis gestaltet hat und inwiefern dabei Überraschungen auftraten. Herr Dr. Reuter („Verwaltung 2.030“) berichtet von der engagierten Verwaltungsspitze in Detmold. Den hohen Wert von Spielmacher*innen betonen auch Herr Schlehmeier („SROI“) im Hinblick auf den Landkreis Lippe und Herr Mosler („InterPyro“) mit Blick auf die kommunalen Partner*innen aus der Gemeinde Barleben. Eine überraschende Voraussetzung für das Projekt „InterPyro“ war die Änderung im EU-Düngemittelgesetz. Frau Prof. Dr. Breuer („CarboMass“) berichtet, dass es in ihrem Vorhaben wichtig war, sich zu Beginn auf eine gemeinsame Terminologie zu verständigen. Herr Prof. Dr. Greiving („IMPULS“) bestätigt ebenfalls die Relevanz eindeutiger Begrifflichkeiten und ergänzt, sensibel mit Interessen und Ressourcen aller Beteiligten umzugehen.

Staffel „Ost“

» **Altersinnovationen: Kommunen initiieren Innovationen durch Ältere**

Nora Rigamonti, Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg

Das Vorhaben „Altersinnovationen“ zielt auf die aktive Beteiligung älterer Bürger*innen für eine positive Gestaltung des Strukturwandels in der Lausitz. Dafür kommt die Methode Citizen Science zum Einsatz. Das Team stellt sich dafür die folgenden Fragen: Welche Potenziale und Herausforderungen sind mit Citizen Science als neuem Instrument zur Stärkung von Zivilgesellschaft, Kommunen und Wissenschaft verbunden? Und welche Möglichkeiten bietet dieser Ansatz für die Gestaltung von alternativen Altersübergängen?

» ISDN: Integrierte Strategie für Daseinsvorsorge und Nachhaltigkeit in ländlichen Räumen

Dr. Avid Krüger, Universität Kassel

Das Projekt „ISDN“ hat sich eine integrierte Strategie für Daseinsvorsorge und Nachhaltigkeit für die Städte Schmöln, Gößnitz und deren Ortsteile zum Ziel gesetzt. Ein zentraler Baustein hierfür ist die methodische Weiterentwicklung des Instruments ISEK. Für die raumbezogene Implementierung von Maßnahmen fragt sich das Forschungsteam, wie ein nachhaltiger Ort denn eigentlich aussieht.

» IRRMA: Entwicklung eines Interkommunalen Reststoff- und Recycling-Managementsystem

Thomas Winkelmann, Regionale Aktionsgruppe Saale-Holzland e.V.

Das Akronym „IRRMA“ steht für ein Interkommunales Reststoff- und Recycling-Managementsystem und beschreibt damit bereits das Anliegen des Projektes: die Aufnahme und Dokumentation sämtlicher organischer Reststoffströme in der Stadt Jena und den Kommunen im Saale-Holzland-Kreis sowie die Entwicklung einer angepassten Logistik und von Verwertungswegen. Damit soll dem bislang ungelösten Problem begegnet werden, dass organische Reststoffe oft mit Störstoffen belastet sind und eine Verbreitung zu hochwertigen Produkten damit nicht möglich ist. Ein zentrales Anliegen für ein effizientes Managementsystem ist es, die Potenziale der Digitalisierung und einer intensiven Kooperation der verschiedenen regionalen Akteure zu nutzen.

» OLE: Organisation innovativer ländlicher Energiekonzepte

Andrea Lück, Bauhaus-Universität Weimar

Ziel von „OLE“ ist die Kopplung der Sektoren Land-, Abfall- und Abwasserwirtschaft für innovative ländliche Energiesysteme im Rahmen von intra- und interkommunaler Zusammenarbeit im Landkreis Weimar. Dafür wird geprüft, welche Technologieoptionen für die Kopplung möglich und welche Organisationsmodelle für ländliche, strukturschwache Kommunen geeignet sind.

» Diskussionsrunde

Die Beteiligten diskutieren, vor welchen Herausforderungen ihre Projekte stehen. Frau Lück („OLE“) sieht eine zentrale Herausforderung darin, belastbare Datengrundlagen zu erhalten und zu sammeln. Herr Winkelmann („IRRMA“) nimmt das teilweise fehlende kommunale Wissen über neue Prozesse als Schwierigkeit wahr. Frau Rigamonti („Altersinnovationen“) berichtet von der Herausforderung, die „richtige“ Zielgruppe zu erreichen, bei der ein gewisses wissenschaftliches Interesse vorausgesetzt wird. Herr Dr. Krüger („ISDN“) erlebt im Projekt ein „doppeltes Matching-Problem“: man müsse zuerst überlegen, wen man für den Prozess an den Tisch holt, anschließend müssten die Governance-Strukturen hinter jedem Stakeholder verstanden werden.

Staffel „West“

» **KiMonoS: KI-gestützte Mobility-On-Demand-Plattform im Saarland**

Bernd Huf, Gemeinde Spiesen-Elversberg

Die Projektpartner*innen im Vorhaben „KiMonoS“ entwickeln eine Mobility-on-Demand-Plattformlösung auf Basis künstlicher Intelligenz und erproben diese auf kommunaler Ebene im Saarland. Dieses Mobilitätsangebot soll den Linienverkehr durch eine flexible, nachfrageorientierte Lösung ergänzen, die auf die Bedürfnisse der Fahrgäste abgestimmt ist. So soll auch die Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit der Verkehrsbetriebe verbessert werden.

» **Zusammenhalt hoch drei: Daseinsvorsorge im Rheinischen Revier**

Felix Matzke, Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung gGmbH

Im Projekt „Zusammenhalt hoch 3“ werden innovative Strategien zur Sicherung der Daseinsvorsorge in neuen und alten Ortschaften im Rheinischen Braunkohlerevier entwickelt. Die Leitfrage des Vorhabens lautet, wie unter erschwerten Rahmenbedingungen (Vertrauensverlust und Frust, demografischer Wandel etc.) der Zusammenhalt in vom Strukturwandel gebeutelten Ortschaften nachhaltig gestärkt werden kann.

» **Konnekt: Interkommunale Kooperation und Transformation im Landkreis Saarlouis**

Dr. Ulrike Schinkel, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH

Vor dem Hintergrund des demografischen und des Strukturwandels widmen sich die Projektpartner*innen im Vorhaben „Konnekt“ einer nachhaltigen Entwicklung des Landkreises Saarlouis und seiner Kommunen. Das Projekt geht der Frage nach, wie die Menschen in der Region zukünftig gemeinsam leben, wohnen und arbeiten wollen. Dafür werden beispielsweise kommunale Stoffströme und interkommunales Flächenmanagement betrachtet oder Anpassungen der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie der Verwaltungsstrukturen konzipiert.

» **bergisch.circular: Die kreislauffördernde Kommune in der Praxis**

Anna Mader, Neue Effizienz gemeinnützige GmbH

Wie kann zirkuläres Wirtschaften durch interkommunale Kooperation gestärkt werden? Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich das Projekt „bergisch.circular“. Die Projektpartner*innen bauen kreislaufwirtschaftliches Verwaltungshandeln in den Städten Remscheid, Solingen und Wuppertal auf. Neben nachhaltig ökologischen Vorteilen soll dies eine positive strukturstärkende Wirkung auf die Region entfalten. Ein wesentlicher Bestandteil ist die intensive Zusammenarbeit zwischen den drei Kommunen. Sie fokussieren die Handlungsfelder „Zirkuläres Bauen“, „Öffentliche Beschaffung“ und „Abfallvermeidung“.

» **Diskussionsrunde**

Hinsichtlich der Vorgehensweisen der Projekte bei der Ansprache von Akteursgruppen betont Frau Dr. Schinkel („Konnekt“), dass es hierfür kein Patentrezept gebe. Wichtig sei

es, in jedem Fall die politische Unterstützung zu sichern und die Politik von Anfang an ins Boot zu holen. Aktuelle politische Entwicklungen nehmen großen Einfluss auf das Vorhaben und erhöhen den Handlungsdruck. Herr Huf („KiMonoS“) berichtet, dass seine Gemeinde gezielt einen Forschungspartner gesucht hat, um gemeinsam eine Lösung für die kommunalen Probleme im Kontext „Mobilität“ zu finden. Herr Matzke („Zusammenhalt hoch drei“) empfindet die „Dorfmanager*innen“ als wichtige Partner*innen. Sie tragen die Anliegen in die Gemeinden. Allerdings sind dies ehrenamtlich Engagierte und ihre Zeit ist eine knappe Ressource. Die aktuellen Bestrebungen um Energieautarkie bringen eine neue Dynamik in das Thema Tagebau. Auch besteht die Hoffnung, mit dem Zuzug von geflüchteten Menschen langfristig Bewohner*innen für die Dörfer zu gewinnen. Für Frau Mader („bergisch.circular“) war eine frühe Akteursanalyse der Schlüssel für eine zielgerichtete Ansprache der relevanten Stakeholder*innen. Bei „bergisch.circular“ macht sich das Weltgeschehen ebenfalls bemerkbar, es ist herausfordernd, die Priorität für das Thema Kreislaufwirtschaft zu erhalten.



Keynote: Zukunft im Wandel – Städte und Regionen gestalten

Prof. Dr. Friedrich von Borries, Architekt und Professor für Designtheorie an der Hochschule für bildende Künste Hamburg (HFBK)

Prof. Dr. Friedrich von Borries fragt in seiner Keynote, wie eine sich fortlaufend wandelnde Zukunft gestaltet werden kann und bietet als Antwort vier Prinzipien an, um Veränderungen umzusetzen.

1) Verstärkung suchen: Von Borries verweist auf die vielen praktikablen und bereits bestehenden Beispiele einer zukunftsorientierten Stadtentwicklung. Hierzu gehören Ansätze und Lösungen, die als Inspiration aufgegriffen werden könnten, um eine auf die Zukunft gerichtete Planung, die über Leuchtturmprojekte hinausgeht, zu realisieren. Als ein Beispiel für die räumliche Verdichtung führt er die **Kalkbreite in Zürich** an, ein gemeinschaftliches Wohnprojekt, das sich fortlaufend an die sich wandelnden (Flächen- und Nutzungs-)Bedürfnisse der Bewohner*innen anpasst und bei dem die individuelle Wohnfläche pro Person zugunsten gemeinschaftlich genutzter Flächen reduziert wurde. Die **PlanBude in Hamburg** dient als Beispiel für eine vollkommen ergebnisoffene bottom-up Bürger*innenbeteiligung. Frühzeitig werden hier die Wünsche der Bürger*innen für Planungs- und Bauvorhaben in Stadtteil St. Pauli erfasst. Diese fließen als Kriterien in anschließende Architekturwettbewerbe ein. Die urbane Energiegewinnung wird zunehmend relevanter. Der **Copenhill in Kopenhagen** gilt dabei als Leuchtturm für die Neucodierung von Flächen. Das begrünte Dach des Kraftwerks dient den Bewohner*innen als Grün- und Erholungsraum. Im vierten Beispiel geht von Borries auf die Wiederverwendung von Baumaterialien ein. Das Brüsseler Unternehmen **Rotor DC** demontiert, verarbeitet und handelt mit zurück gewonnenen Bauteilen. Die guten und praktikablen Ansätze sind also schon da. Sie müssen nur wiederholt und verstärkt werden.



Prof. Dr. Friedrich von Borries

2) Konflikte aushandeln: Neue Ansätze und Lösungen können in der konkreten Umsetzung mit Konflikten einhergehen. Es braucht folglich gute Ideen, um Schritt für Schritt für Neues zu begeistern. Temporäre Erprobungen eignen sich, um neue Ansätze für einen begrenzten Zeitraum auszuprobieren. So wurden im Rahmen von **Paris Plage** Straßenzüge an der Seine in den Sommermonaten zu Stränden umcodiert. Das Projekt ist ein Baustein, um die Mobilitätswende in Paris auf den Weg zu bringen und den Bewohner*innen den Mehrwert neugewonnener Freiflächen zu vermitteln. Friedrich von Borries geht hier auch auf den vielerorts umfassenden Strukturwandel und dessen Folgen,

z.B. hinsichtlich zunehmender Leerstände, ein. Einen Weg, um Leerstand positiv zu entwickeln, sieht er in **Zwischennutzungsagenturen**. Diese ermöglichen, ungenutzte Räume für begrenzte Zeit und mit überschaubaren finanziellen Mitteln wiederzubeleben. Konflikte und komplexe Ausgangslagen können nach seiner Einschätzung mithilfe von Experimenten angegangen werden. Denn das Ausprobieren ermögliche positive Erfahrungen und könne zur Fortführung und Unterstützung neuer Ideen beitragen.

3) Zukunftsvorstellungen entwickeln: Es gibt Veränderungen, für die (noch) keine Vorbilder existieren. Was es braucht, ist der Raum, um andere Zukünfte zu imaginieren. Es brauche Freiräume zum Träumen! Friedrich von Borries nimmt die Teilnehmenden mit auf eine kurze kreative Reise und vermittelt, wie gelegentlich über den Tellerrand hinausgedacht werden kann.

4) Experiment: Erträumte Ideen können in Form von Experimenten Wirklichkeit werden. Ein solches Experiment findet aktuell in **Heilbronn** statt. In der **Hauptstadt der Folgenlosigkeit** erhalten drei Bürger*innen ein Stipendium für das Nicht(s)tun. Das Experiment reflektiert die Fragen: Was würde man gerne Nicht tun, um der Umwelt in Zukunft weniger zu schaden? Von welchen Verhaltensweisen möchte man sich längst trennen, hat es aber noch nicht geschafft? Es braucht also Experimente - sowohl in den Städten als auch in den ländlichen Regionen - um Neues zu entwerfen, zu erproben und langfristig zu verankern.

Abschließend weitet von Borries den Blick über die Wissenschaft und die kommunale Praxis hinaus und plädiert dafür, zusätzlich eine künstlerische Perspektive auf Veränderungsprozesse einzunehmen. Dieser Perspektive schreibt er das Potenzial zu, ein anderes Denken über die Themen der zukunftsgerichteten Stadtentwicklung zu ermöglichen und so Wissenschaft und Praxis zu complimentieren.



Impressionen von der Veranstaltung I



14





Rückblick: „Wie war der erste Tag?“

Zu Beginn des zweiten Konferenztages reflektieren [Dr. Christian Strauß](#) vom Projektträger Jülich (Projektträgerschaft Ressourcen, Kreislaufwirtschaft und Geoforschung) und [Dr. Stephanie Bock](#) (Begleitvorhaben „KomKomIn“) die Eindrücke des ersten Tages sowie die bisherige Projektlaufzeit. Das Experiment – eine gemeinsame Konferenz mit den beiden Fördermaßnahmen „Kommunen innovativ“ und „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“ – erweise sich als ertragreich, so Herr Strauß. Beide Fördermaßnahmen befas-



Dr. Stephanie Bock und Dr. Christian Strauß

ten sich entlang vielfältiger Inhalte und methodischer Ansätze mit dem übergeordneten Thema Strukturschwäche und suchten auf kommunaler Ebene nach neuen Lösungen für eine zukunftsfähige kommunale Entwicklung. So gebe es viel Anlass für angeregten Austausch und fachliche Diskussion unter den Vertreter*innen der Verbundvorhaben.

15



Gesprächsrunde: „Gemeinsam vor Ort innovativ sein“

In dem Panel werfen drei Vertreter*innen der ersten beiden Förderphasen „Kommunen innovativ“ einen Blick zurück auf ihre abgeschlossenen Projekte. Das bietet den Mehrwert zu erfahren, wie die Vorhaben in der Rückschau betrachtet werden und was die „alten Hasen und Häsinnen“ den neuen Vorhaben mit auf den Weg geben können. Moderiert von [Dr. Stephanie Bock](#) reflektieren sie ihre Projektarbeit und -erkenntnisse. Es diskutieren:

- » [Mario Wolf](#), Bauhaus-Universität Weimar (Projekt „NoLA“)
- » [Angelika Sack](#), Landkreis Nienburg/Weser (Projekt „KIF“)
- » [Dr. Arne Elias](#), Wirtschaftsförderung Dortmund (Projekt „KoSI-Lab“)

In dem Vorhaben » [Neuorganisation ländlicher Abwasserentsorgung](#) („NoLA“) wurden die rechtlichen und organisatorischen Grundlagen für eine Infrastruktur, die Abwasser als Ressource nutzt, analysiert. Der Abwasserzweckverband Nordkreis Weimar, die Universität Weimar und ein Fachanwalt für Verwaltungsrecht untersuchten für die Thüringer Modellgemeinde Rohrbach, wie eine innovative Abwasserentsorgung etabliert werden kann, die für die Bewohner*innen finanziell tragbar ist. In dem Projekt hat sich die besondere Rolle von Kommunen als Gatekeeper für die meisten Prozesse gezeigt. Die

kommunalen Mitarbeitenden überblicken die oftmals komplexen Zusammenhänge und Abhängigkeiten vor Ort und sind unerlässlich für die produktive Umsetzung eines Projekts. Zudem hat sich gezeigt, dass digitale Modelle für die analytische Betrachtung wichtig sind, „digitale Zwillinge“ jedoch dringend den Abgleich mit den tatsächlichen Systemen benötigen.

Im Rahmen des Vorhabens » [Kommunaler Innenentwicklungsfonds](#) („KIF“) erforschten und erprobten 47 Gemeinden gemeinsam mit Forschenden der Georg-August-Universität Göttingen und dem Regionalverband Großraum Braunschweig die Möglichkeiten, einen freiwilligen und eigenverantworteten Fonds zu entwickeln, aus dessen Mitteln die Ortsinnenentwicklung der beteiligten Gemeinden gemeinsam finanziert wird. Während der Umsetzung hat sich gezeigt, dass das ursprüngliche Vorhaben zu komplex entworfen worden ist und deshalb reduziert werden musste.

Die Städte Dortmund und Wuppertal haben im Vorhaben » [Kommunale Labore sozialer Innovation](#) („KoSI-Lab“) mit Forschenden der Sozialforschungsstelle der Technischen Universität Dortmund, des Wuppertal Instituts und des Instituts für Landes- und Stadtentwicklungsforschung zwei kommunale Innovationslabore eingerichtet. In den beiden Laboren für soziale Innovation wurden neue Ideen und Modelle für gesellschaftliche Praktiken entwickelt. Zielkonflikte wurden erst im Laufe des Projekts sichtbar. Wobei Dr. Arne Elias darauf hinweist, dass in einem, als Experiment angelegten Vorhaben, das Scheitern von Projektteilen als wichtiger Lernprozess verstanden werden sollte.

Im gemeinsamen Austausch nennen die Panelteilnehmenden die Möglichkeiten, neue Ideen und innovative Konzepte vor Ort testen zu können, als die besondere Qualität ihrer Projekte bzw. der Fördermaßnahme. Vertieft diskutiert wurde auch die transdisziplinäre Zusammenarbeit von Wissenschaft und Verwaltung, ein weiterhin wesentlicher Baustein in „Kommunen innovativ“ und „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“. Das diese voraussetzungsreich ist, zeigt sich besonders in der projektinternen Kommunikation. Dieselben Begriffe werden von Verwaltung und Wissenschaft mitunter sehr unterschiedlich verstanden. Ein Umstand, auf den das Vorhaben „KIF“ mit der Erarbeitung eines gemeinsamen Wörterbuchs reagierte.



Gesprächsinseln

An Gesprächsinseln bestand die Möglichkeit zur Vernetzung mit Vertreter*innen anderer Verbundvorhaben zu folgenden Themen:

- » **Transferkommunen „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“:** Zielsetzung, Ansprache und Einbindung
- » **Rechtssetzungen und Standards:** Überwindung regulatorischer Hemmnisse für innovative Verfahren und Strukturen
- » **Datenmanagement:** Lösungen für fach- und ebenenübergreifendes Datenmanagement
- » **Kreislaufwirtschaft:** Zirkuläre Wertschöpfung über fachliche und administrative Grenzen hinweg
- » **Soziale Innovationen:** Neue Formate zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2020
- » **Förderung von Kommunen:** Bedarfe, Ideen und Ansätze
- » **Vernetzungswunsch „Kommunen innovativ“-Verbundvorhaben:** SROI, Altersinnovationen, ZUGG und Verwaltung 2.030

17



Workshops zu Kernthemen der Fördermaßnahmen

Workshop „Beteiligung und Aktivierung“

Moderation: [Dr. Stephanie Bock](#), Deutsches Institut für Urbanistik

Der Einbezug und die Zusammenarbeit mit den Bürger*innen vor Ort ist in vielen der geförderten Vorhaben ein wichtiger Baustein bei der Erarbeitung und Erprobung zukunftsweisender Konzepte. Anknüpfend an die Ergebnisse einer Arbeitsgruppe, die im Rahmen eines Online-Vernetzungstreffes der Fördermaßnahme „Kommunen innovativ“ im Frühjahr 2022 stattfand, befasste sich der Workshop mit Zielgruppen und Methoden der Ansprache, Prozessen von der Beteiligung zur Kooperation und dem „Scheitern“ von Beteiligung.

Beteiligung und Aktivierung waren bereits in den ersten beiden Förderrunden „Kommunen innovativ“ ein Schwerpunktthema – aufbereitet in dem aktuell [» erschienenen Sammelband](#). [Ernst Schäfer](#) (ARSU GmbH, Oldenburg) stellte einführend Erfahrungen und Empfehlungen des Projekts [» Wat Nu?](#) vor. Dabei betonte er die besondere methodische Herausforderung, bisher inaktive Bevölkerungsgruppen anzusprechen. Auch die Verstetigung der entwickelten Ansätze, u.a. ein Mobilitätsverein, erwies sich als nur schwer umsetzbar.

Einen Einblick in aktuelle Konzepte und Prozesse der Beteiligung im „Kommunen innovativ“ Vorhaben [» ZUGG](#) gab [Katja Lais](#) (TGZ Prignitz). Gemeinsam mit den Kleinstädten

Wittenberge und Perleberg wird untersucht und erprobt, welchen Beitrag lokales Empowerment für nachhaltige Stadtentwicklung in peripheren Kleinstädten leisten kann. In einem mehrstufigen Beteiligungsprozess sollen Ideen generiert, Projekte ausgewählt und umgesetzt werden. Frau Lais gab einen Einblick in die aufwendige Ansprache (u.a. Postwurfsendungen, Zeitungsanzeigen) und die methodischen Herausforderungen (u.a. Datenschutz, wenig Rücklauf), die Nachsteuerungen der geplanten Beteiligungsformate erforderten und zu grundsätzlicheren Fragen der Beteiligung führten.

In der anschließenden Diskussion mit den Workshopteilnehmenden wurde die auch in anderen Vorhaben erkennbare voraussetzungsvolle Aktivierung der Bevölkerung reflektiert. Diese führe nicht nur zu zeitlichen Verzögerungen in den Vorhaben, sondern auch zur Notwendigkeit konzeptioneller Nachjustierungen. Es müsse methodisch experimentiert werden, um die Menschen vor Ort für die Mitwirkung zu gewinnen. Ob „Scheitern“ auch ein wertvolles Ergebnis sein könne, das von der Wissenschaft vor dem Hintergrund des entsprechenden Forschungsstandes reflektiert und analysiert werden sollte, wurde unterschiedlich bewertet. Nicht in allen Vorhaben werden diese Fragestellungen aufgrund fehlender wissenschaftlicher Partner*innen bearbeitet.

Betont wurde die Notwendigkeit, zu Beginn der Prozesse eindeutige Beteiligungsziele, transparente Prozesse und definierte Erfolgskriterien festzulegen. Positive Auswirkungen erwarten einige Vorhaben von einer Änderung des oft sperrigen Projektnamens, da dieser eine wichtige kommunikative Brücke darstelle. Einigkeit bestand zudem darin, dass die direkte Ansprache einzelner Bevölkerungsgruppen einen unverzichtbaren methodischen Baustein zur Aktivierung darstelle. Voraussetzung dafür seien vorausgehende Akteurs- und Netzwerkanalysen. Als einen bisher erfolversprechenden Weg zur Aktivierung wurde die Einrichtung eines Dorfmanagers im Vorhaben [» Zusammenhalt hoch drei](#) vorgestellt. Positive Erfahrungen wurden auch mit „Geschenken“ (z.B. Gutscheine) und anderen Formen der Anerkennung gemacht.

Mit Blick auf eine Fortsetzung der Diskussion wurde festgehalten, dass die Ergebnisse zum Thema Beteiligung und Aktivierung im Rahmen der zukünftigen Fachkonferenzen vorgestellt werden sollten, eigene Workshops in der Zwischenzeit wurden nicht als notwendig erachtet. Angeregt wurde eine vertiefte Diskussion zu Reallaboren und zur Rolle und Beteiligung der beobachtenden Kommunen in der Fördermaßnahme „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“.

Workshop „Energiewende und Klimaschutz in ländlichen Kommunen“

Moderation: [Lutke Blecken](#), Institut Raum & Energie

Der Klimaschutz und die Energiewende stellen vielfältige Herausforderungen auf der kommunalen Ebene dar. Dies betrifft neben zunehmenden Flächenkonflikten auch die Frage, mit welchen technischen und organisatorischen Lösungen die Steuerungsleistung der Kommune und ihrer Verwaltung für eine sichere Energieversorgung zukunftsfähig aufgestellt werden kann. Dies kann angesichts der teilweise begrenzten Leistungsfähigkeit kleinerer Kommunen gerade im ländlichen Raum zu Herausforderungen führen. Vor diesem Hintergrund werden im Workshop folgende Leitfragen diskutiert:

- » Was sind die Besonderheiten der Energiewende in ländlichen Kommunen?
- » Welche neuen und innovativen Ansätze sind möglich, um Energiewende und Klimaschutz in Kommunen sicher und zukunftsfähig zu gestalten?

Marten Westphal (Bauhaus-Universität Weimar) benennt eine zentrale Herausforderung des Projektes » [EW-K2](#): die Koordination im föderalen Mehrebenensystem. Durch die noch ausstehende zentrale Strategie der Systemtransformation auf Bundesebene agieren die Kommunen gezwungenermaßen unter der Unsicherheit der Entwicklungen im zentralen Energiesystem. Für eine effizientere Energiesystemtransformation müssen die Planungen und Umsetzungen wechselseitig aufeinander abgestimmt und koordiniert werden.

Neuruppin ist kein explizit ländlicher Raum, aber die urbane Kernstadt ist von eingemeindeten, ländlicheren Bereichen umgeben. Das Projektgebiet zeichnet sich durch unterschiedliche technisch-systemische Voraussetzungen und Nachfragestrukturen der Ortsteile aus. Somit kann keine Standardlösung erstellt werden und es gilt die Unterschiedlichkeiten im Projektdesign zu berücksichtigen.

Als alternative und innovative Ansätze zur nicht umsetzbaren Standardlösung gibt es zwei vorläufige Überlegungen aus dem Projekt. Die erste ist ein „Zertifikat-Handel“ zwischen den Kommunen. Diese Idee wurde jedoch als ungeeignet deklariert, da dies in diversen anderen Problemen und hohen Unsicherheiten für die Kommunen resultiert (hohe Transaktionskosten, keine Koordination bei Infrastrukturen etc.). Für vielversprechender ist aus Projektsicht ein Gemeinde-Wärme-Finanzierungs-Gesetz (GWFG) in Anlehnung an das Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz. Die kommunalen Pläne würden in diesem Szenario auf Bundesebene (möglichst standardisiert) bewertet und verglichen werden. Fördermittel des Bundes würden entsprechend der kommunalen „Belastungen“ für die Gesamttransformation des Energiesystems verteilt. Durch dieses Vorgehen wäre ein Anreiz für die Kommunen geschaffen, sich in eine einheitliche Richtung zu bewegen und eine bessere Koordination zu ermöglichen.

Für **Hanno Tettenborn** (Stadtwerke Schmölln GmbH) äußern sich die Besonderheiten des ländlichen Raumes in der aktuellen Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen bei der Wärmeversorgung und dem hohen Sanierungsbedarf der bestehenden Anlagen. Zugleich seien im ländlichen Raum aufgrund der geringen und durch den demographischen Wandel weiter abnehmenden Siedlungsdichte Flächen für die Erzeugung erneuerbarer Energien vorhanden.

» [ISDN](#) testet innovative Ansätze in dem Modellprojekt „Dorfwärme Bohra“, in dem ein modernes „kaltes Nahwärmenetz“ auf Basis erneuerbarer Energien gebaut wird. Die Vorteile eines kalten Nahwärmenetzes sind vielfältig: z.B. gibt es kaum Wärmeverluste im Leitungsnetz durch das niedrige Temperaturniveau, es lassen sich unterschiedliche Wärmequellen einbinden (Geothermie oder Solarthermie) und für Hauseigentümer*innen gibt es höhere Förderungen durch den besseren Energieeffizienzstandard. Das Projekt erwägt nun, ob Photovoltaik und die Nutzung von Abwärme ins Projektdesign aufgenommen werden sollen. Auch die Frage der Übertragbarkeit auf andere Kommunen soll im weiteren Prozess überprüft werden.

[Andrea Lück](#) (Bauhaus-Universität Weimar) beschreibt die Kopplung der Sektoren Land-, Abfall- und Abwasserwirtschaft für innovative ländliche Energiesysteme im Rahmen einer intra- und interkommunalen Zusammenarbeit als zentrale Herausforderung des Projektes [» OLE](#). Die räumlich unterschiedlichen Verantwortlichkeiten, verschiedene rechtlichen Zuordnungen und Bindungen sowie die Kopplung von Daseinsvorsorge mit dem privatwirtschaftlichen Sektor sind hierbei Schwierigkeiten.

Diese Herausforderungen gehen auf die Besonderheiten des ländlichen Raumes zurück, wie die unterschiedlichen räumlichen Zuschnitte, fehlende Ressourcen oder die kleinteilige Abwasserwirtschaft. Herr Heß (Bürgermeister der Gemeinde Am Ettersberg) ergänzt, dass die Datenerhebung und -verfügbarkeit das Projekt zusätzlich vor Herausforderungen stellt.

Als innovativer Ansatz werden im Projekt Gewinnungstechnologien und Speicheroptionen betrachtet. Stoffströme aus Abfall-, Abwasser- oder Landwirtschaft sollen durch Umwandlungs- und Verwertungstechnologien in Strom, Wärme, Kraftstoff oder Dünger konvertiert werden. Das Projekt betrachtet als Gewinnungstechnologien Unterdrucksysteme, Abwasserweichen und Biomassegewinnung. Welche Technologie für die Kopplungen möglich und welche Organisationsmodelle für ländliche, strukturschwache Kommunen geeignet sind, gilt es in den nächsten Schritten zu klären.

[Horst Mosler](#) (RKW Sachsen-Anhalt) beginnt seinen Vortrag mit der These, dass ländliche Räume die Gewinner der Energiewende sein können. Das vermeintliche Problem (Ausbau der erneuerbaren Energien und daraus resultierende Flächenkonkurrenzen und mangelnde Akzeptanz der Technologien) für Kommunen kann auch eine Chance darstellen. Dafür sei es wichtig, Wertschöpfungsketten neu zu denken und die Bürger*innen an diesen zu beteiligen, auch finanziell. Als Besonderheit des ländlichen Raumes sieht er dessen Kleinteiligkeit und die fehlenden Skaleneffekte. Die Herausforderung für ländliche Kommunen sei übergreifend das Flächenmanagement für unterschiedliche Nutzungen wie Wohnen, Wald und Landwirtschaft.

Das Projekt [» InterPyro](#) konvertiert pflanzliche und tierische Biomasse zu TCR-Bio-Kohle für die Energiegewinnung und Bodenverbesserung. Das Vorhaben verbindet Kreislaufwirtschaft und nachhaltige Wertschöpfung mit Klimaschutz. Aspekte des innovativen Ansatzes sind die Schaffung neuer Kooperationsformen, z.B. im Personalbereich, und die Verknüpfung von Forschung mit ökonomischen Ansätzen für die Umsetzung. Ein wichtiges Anliegen des Projektes ist es, die Bürger*innen auch wirtschaftlich einzubinden und Akzeptanz zu fördern. Die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens wird als Schlüssel für die Umsetzung und eine multifunktionale Flächennutzung als Chance gesehen.

» Diskussion

Im Folgenden werden Kernpunkte der Diskussionen im Workshop zusammengefasst:

- » Es gibt gute und viele Forschungsvorhaben in Deutschland, die breite Umsetzung jedoch ist mangelhaft und bleibt ein Hemmnis.
- » Für die Umsetzung sind neue Kooperationsformen zwischen Kommunen und anderen Akteuren erforderlich.

- » Wertschöpfung kann Akzeptanz schaffen, dabei ist es jedoch wichtig, die Bürgerschaft/Anwohner*innen wirtschaftlich einzubeziehen bzw. ökonomische Anreize zu setzen. Im Kontext der Energiewende stellen Bürger*innenenergiegenossenschaften ein vielversprechendes Modell dar.
- » Mehrere Vorhaben sehen einerseits Schwierigkeiten bei der Datenverfügbarkeit innerhalb bzw. bei interkommunaler Ausrichtung zwischen Kommunen, andererseits, um Ergebnisse auf andere Kommunen zu übertragen. Hierbei ist der Datenschutz zum Teil ein Hindernis.
- » Energiewende und Klimaschutz können auch eine Chance für ländliche Räume darstellen. Einerseits hängt der ländliche Raum in Bezug auf viele Entwicklungen dem urbanen hinterher, andererseits besteht eine große Chance für eine zusätzliche Wertschöpfung, die es zu nutzen gilt.

Workshop „Kommunalverwaltungen transformieren“

Moderation: [Julia Diring](#), Deutsches Institut für Urbanistik

[Julia Diring](#) führt in das Thema ein und umreißt die Ausgangslage vieler Städte und Gemeinden, die auf neue Anforderungen und geänderte Rahmenbedingungen reagieren müssen. Der Umgang mit komplexen Aufgaben erfordert oftmals ressortübergreifende Kooperationen und die Zusammenarbeit mit Akteur*innen außerhalb der Verwaltung. Wie Kommunalverwaltungen entsprechend transformiert – also neue Strukturen und Arbeitsweisen funktionieren können – beschäftigt eine Vielzahl der aktuell geförderten Verbundvorhaben. Ziel des Workshops ist es, thematische Schwerpunkte unter der großen Überschrift „Kommunalverwaltungen transformieren“ zu identifizieren und Schnittmengen unter den Vorhaben herauszuarbeiten.

Zu Beginn werden drei Schlaglichter auf die Bandbreite von Veränderungsprozessen in Kommunalverwaltungen geworfen. [Dr. Arne Elias](#) (Social Innovation Center, Wirtschaftsförderung, Dortmund) stellt das Verbundvorhaben » [KoSI-Lab](#) vor. Ziel des Projekts war die modellhafte Entwicklung zweier Labore zur sozialen Innovation. In einem realexperimentellen Ansatz wurde analysiert, welchen Beitrag solche Labore als Kooperationsmodelle und Unterstützungsinfrastrukturen zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft leisten können. An dem Beispiel der sozialen Innovation „Neu-Organisation der Schulbegleitung“ wurden die Spannungsfelder kommunaler Transformationsprozess veranschaulicht. Als wichtigen Erfolgsfaktor für einen Veränderungsprozess formulierte Herr Elias die Bedeutung eines eindeutigen Mandats für einen solchen Prozess, um ihn steuern zu können. In der anschließenden Diskussion wurde die Ambivalenz von entpolitisierten Prozessen und die Vor- und Nachteile von Bottom Up bzw. Top Down Prozessen reflektiert.

[Dr. Klaus Reuter](#) (Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V.) stellte das Verbundvorhaben » [Verwaltung 2.030](#) vor. In dem Projekt entwickelt die Stadt Detmold zusammen mit dem Difu innovative Verwaltungsstrukturen zur Umsetzung der UN-Agenda 2030. Der Projektansatz, um komplexe Fragestellungen lösbar zu machen, ist die Prozessgestaltung. Anstelle einer Abfolge von Abstimmungen wird eine „Abstimmungs-

Arena“ vorgeschlagen. In dieser tauschen sich relevante Akteur*innen aus und gelangen so schneller zu fundierten Entscheidungen. In der gemeinsamen Diskussion wurde die Rolle von motivierten Einzelpersonen, die einen solchen Prozess tragen und die Möglichkeiten, kommunale Strategien in der Haushaltsplanung zu verankern, diskutiert.

Im Verbundvorhaben » [bergisch.circular](#), das von [Anna Mader](#) (Neue Effizienz gGmbH) vorgestellt wurde, steht der Aufbau eines kommunalen, kreislaufwirtschaftlichen Verwaltungshandelns im Mittelpunkt. Zirkuläres Handeln soll auf die kommunalen Bereiche Bauen, Beschaffung oder Abfallvermeidung angewendet werden. Da es sich für die Kommunen um ein vergleichsweise neues Thema handelt, gilt es, das Konzept des zirkulären Handelns zunächst vor Ort zu setzen. Eine weitere Herausforderung für das interkommunale Projekt sind die unterschiedlichen Verwaltungsstrukturen der beteiligten Städte. Im anschließenden Austausch wurde die Frage gestellt, wer eigentlich gemeint ist, wenn als Ziel definiert wird „alle in Politik und Verwaltung mitzunehmen“. Dieser in vielen kommunalen Transformationsprozessen formulierte Ansatz kann in seiner Unbestimmtheit zu unproduktiven Prozessen führen, die unter dem Begriff der „Alle-Falle“ zusammengefasst wurden.

Im letzten Block des Workshops wurden in wechselnden Kleingruppen Statements und Fragestellungen zur Transformation von Kommunalverwaltungen gesammelt. Als besonders wichtig wurden hierbei die Themen abteilungsübergreifendes Denken und Arbeiten, die Evaluation von Arbeitsprozessen und die Möglichkeiten, trotz knapper Ressourcen Veränderungen umzusetzen, ausgemacht.

Das Thema „Kommunalverwaltung transformieren“ weckt großes Interesse bei den Workshopteilnehmenden. Im weiteren Verlauf der Fördermaßnahme sind vertiefende Workshops zu einzelnen Aspekten dieses Themenkomplexes geplant.

Workshop „Interkommunale Kooperation“

Moderation: [Lutke Blecken](#), Institut Raum & Energie

Die Kräfte und Ressourcen von Kommunen reichen oft nicht aus, um den vielfältigen aktuellen Herausforderungen zu begegnen, Bedarfslücken der Daseinsvorsorge zu schließen oder innovative Verfahren der Kreislaufwirtschaft umzusetzen. Zugleich bestehen viele Verflechtungen und Abhängigkeiten, die über kommunale Grenzen hinausgehen. Eine Lösung sind interkommunale Kooperationen, doch deren Potenziale werden in der Praxis häufig nicht ausreichend ausgeschöpft. Vor diesem Hintergrund werden im Workshop folgende Leitfragen diskutiert.

- » Für welche Herausforderungen versuchen die Verbundprojekte, interkommunale Lösungen zu erarbeiten?
- » Welche Hemmnisse und Schwierigkeiten haben sie dabei zu bewältigen?
- » Welche Lösungsansätze lassen sich übergreifend ableiten, z.B. für den Aufbau einer Vertrauensbasis, für organisatorische Strukturen und eine Verstetigung der Zusammenarbeit?

[Maximiliane Seitz](#) (Technische Universität Dortmund) erläutert das interkommunale Vorgehen im Verbundvorhaben [» IMPULS](#) in der Planungsregion Harz. Ziel ist es, gemeinsam im interkommunalen Verbund zentralörtliche Funktionen der Daseinsvorsorge wahrzunehmen bis hin zur Etablierung eines funktionsteiligen Oberzentrums der Städte Halberstadt, Wernigerode und Quedlinburg. Frau Seitz benennt folgende Herausforderungen, die dabei zu bewältigen sind: 1) Vertrauen zwischen den Beteiligten schaffen durch offene Kommunikation, eine gemeinsame Auswahl und Setzung von Themenschwerpunkten und eine Etablierung geeigneter Kooperationsform. Zu berücksichtigen ist dabei, dass bisher keine Kooperationserfahrung und teilweise ein Konkurrenzdenken vorlag sowie eine Vertrauensbildung sehr personenabhängig ist. 2) Mehrwert für die Beteiligten greifbar zu machen, indem ein gemeinsames Problemverständnis entwickelt wird, Inhalte gemeinsam gestaltet werden und eine gemeinsame Zielstellung definiert wird. Hemmend wirkt sich aus, dass unterschiedliche Motivation vorliegt und es bisher keine „good practices“ für einen oberzentralen Verbund gibt. 3) Win-win-Lösungen finden durch Bildung einer gemeinsamen Identität mit einem Mehrwert für die Region und eine Identifizierung von individuellen Bedürfnissen und gemeinsamen Stärken und Schwächen. Im Ergebnis soll ein Kooperationsmodell mit einem gemeinsamen Kooperationsgremium des oberzentralen Verbunds, das durch inhaltliche Arbeitsgruppen ergänzt wird, entwickelt werden. Durch den Einbezug der Region und der Landesplanung entsteht eine horizontale und vertikale Kooperation.

Im Projekt [» IRRMa](#) sollen in der Region Jena-Saale-Holzland Werkzeuge und Technologien für eine regionale, interkommunale Verwertung von organischen Reststoffen erprobt werden. [Marc Lincke](#) (Regionale Aktionsgruppe Saale-Holzland e.V.) erläutert, dass dabei Herausforderungen v.a. in Größenunterschieden der beteiligten Kommunen und den kleingliedrigen kommunalen Verwaltungsstrukturen bestehen. Dadurch müssen zentrale und dezentrale Systeme kombiniert werden. Zudem stellte sich heraus, dass Datengrundlagen fehlen und diese in unterschiedlichen Standards und Qualitäten vorliegen. Das Projekt versucht, diese Herausforderungen durch eine gemeinsame, interkommunale Schnittstelle bzw. ein Managementsystem zu bewältigen, das gemeinsam mit den Akteuren in der Region getestet werden soll. Zudem wird auf bereits bestehende interkommunale Strukturen, bspw. im ÖPNV, aufgebaut.

Regionale Wertschöpfungsketten in den Bereichen Energie, Siedlungswasserwirtschaft und Abfallwirtschaft sollen im Landkreis Saarlouis, der Stadt Saarlouis und der Gemeinde Nalbach im Vorhaben [» Konnekt](#) aufgebaut werden, indem die interkommunale Kooperation ausgebaut und weitere Akteure aktiv einbezogen werden. [Vertreter*innen der Gemeinde Nalbach und der Kreisstadt Saarlouis](#) erläutern gemeinsam folgende Hemmnisse: Begrenzte finanzielle Handlungsspielräume der Kommunen sorgen für Personalengpässe in der Verwaltung. Rechtliche Rahmenbedingungen sorgen für z. T. unklare Zuständigkeiten (u.a. Doppelstrukturen Landkreis - Gemeinden) und begrenzte Möglichkeiten der Kommunen, als „Unternehmerinnen“ tätig zu werden. Weiterhin ist bei interkommunalen Projekten die Entscheidungsfindung komplex und „Kirchturmpolitik“ verhindert mitunter eine eigentlich sinnvolle Zusammenarbeit. Auch bei „Konnekt“ besteht eine unterschiedliche Datenbasis je nach Kommune (z.B. Wärmebedarfe, Abfallmengen).

Zudem wird interkommunale Kooperation häufig von „Überzeugungstäter*innen“ vorangetrieben und eine Weiterführung der Aktivitäten nach Ende des Projektzeitraums ist unklar. Hierauf reagiert das Projekt mit Kommunikation, indem Verwaltung und Politik frühzeitig eingebunden werden. Eine gemeinsame Zielsetzung soll das beidseitige Interesse fördern und ein Akteursmanagement trägt dazu bei, ein Verständnis für Verwaltungsabläufe und politische Prozesse in Kommunen (Forschung) zu entwickeln und die relevanten Akteure zu identifizieren und zu vernetzen. Im Ergebnis soll eine gemeinsame digitale Plattform mit einem modularen Aufbau für ein Energie- und Stoffstrom-Managementsystem entwickelt werden. Zusammenfassend sollte Mut zu Innovationen vorhanden sein, um Pioniermaßnahmen bzw. innovative technische Lösungen zu wagen.

In der Diskussion im Workshop werden die Datenverfügbarkeit und das Datenmanagement sowie Innovationen hemmende rechtliche Regelungen als größte übergreifende Herausforderungen ausgemacht, mit denen sich in der weiteren Diskussion im Rahmen der Fördermaßnahme auseinandergesetzt werden sollte.

Workshop „Akzeptanz (und Kommunikation)“

Moderation: [Katrin Fahrenkrug](#), Institut Raum & Energie

„Das geht nicht.“ „Das haben wir immer anders gemacht.“ Solche Aussagen sind keine Spezifika von Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung, sondern in vielen Bereichen mit festen Strukturen und hoher Alltagsbelastung verbreitet. In Kommunen, die mit Herausforderungen konfrontiert sind, die nur mit innovativen Ansätzen zu bewältigen sind, kann mangelnde Akzeptanz für Erneuerung jedoch wertvolle Zeit für notwendige Anpassungen kosten und die kommunale Entwicklung beeinträchtigen. Daher werden im Workshop folgende Leitfragen diskutiert:

- » Wie können Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung motiviert werden, sich noch stärker auf neue, innovative Verfahren und Prozesse einzulassen?
- » Welche neuen Kommunikationsformen in und zwischen Politik, Verwaltung und weiteren Akteursgruppen können helfen, die Akzeptanz zu stärken? Wie sollen flankierend Strukturen und Verfahrensweisen verändert werden?
- » Wie können die Chancen von Innovationen besser vermittelt und erfahrbar gemacht werden, um die Akzeptanz sowie Neugier und Mut für Neues zu stärken? Was kann die wissenschaftliche Begleitung dazu beitragen?

Mit Eintreffen bewerten die Teilnehmer*innen zwei Fragen mit je einem Punkt:

- » Wer ist die zentrale Akteursgruppe, um Innovationen in den Vorhaben in die Umsetzung zu bringen?
- » Welche Akteursgruppe ist am schwersten zu gewinnen, um Innovationen in die Umsetzung zu bringen?

Im Ergebnis zeigt sich, dass mit Kommunalpolitik und Zivilgesellschaft genau die Akteursgruppen, die für die Umsetzung von Innovationen besonders wichtig sind, auch die sind,

die am schwersten zu gewinnen sind. Die Kommunalverwaltungen sind ein wichtiger Akteur, der aber über die inhaltliche Mitarbeit hinaus in den Vorhaben oft zum Motor wird oder von vornherein (Mit-)Initiator innovativer Prozesse ist.

Der Workshop wird durch drei Impulsvorträge eingeleitet.

Hannah Wiemers (Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde) referiert zu dem Thema interkommunale Akzeptanz für nachhaltige Wertschöpfung aus sanitären Nebenstoffströmen. Das Projekt [» zirkulierBAR](#) hat zum Ziel, Nährstoffe aus verzehrten Nahrungsmitteln zurückzugewinnen und diese im Sinne einer nachhaltigen regionalen Kreislaufwirtschaft als qualitativ hochwertigen und hygienisch unbedenklichen Recyclingdünger wieder der Landwirtschaft zuzuführen.

Für eine Implementierung in einzelnen Kommunen müssen erst die Kommunalpolitik und -verwaltung überzeugt und motiviert werden. Hierfür hat das Team Handlungsempfehlungen formuliert und ein Planspiel entwickelt. Aus den bisherigen Erfahrungen mit der Stadt Eberswalde und den Gemeinden im Landkreis Barnim können erste Handlungsempfehlungen zur Akzeptanzsteigerung abgeleitet werden: So ist es wichtig, an bereits vorhandene Strategien der Kommunen anzuknüpfen und einen Bezug zur Region herzustellen. Zudem gilt es, die oberen kommunalen Hierarchien zu begeistern und auf allen Ebenen Mitstreiter*innen („Komplizen“) zu gewinnen.

Dr. Klaus Reuter (Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V.) stellt fest, dass die Politik zunehmend unter Handlungsdruck steht, nicht zuletzt auch durch veränderte öffentliche Diskurse, wie beispielsweise durch Fridays for Future. Um handlungsfähiger zu werden, müsse das Verwaltungswesen weg von einem linearen hin zu einem kooperativen Planungsverständnis. Eine Grundvoraussetzung hierfür ist, dass sich Machtarenen auflösen. In dem Projekt [» Verwaltung 2.030](#) ist die interne Projektorganisation zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie von zentraler Bedeutung. Diese Organisation wird hauptamtlich koordiniert und durch ein fachbereichsübergreifendes Kernteam und eine Steuerungsgruppe (25 bis 30 ausgewählte Stakeholder) ergänzt.

Ziel des Projektes ist es, verbindliche Prozessstrukturen zu schaffen und zu etablieren. Herr Dr. Reuter beschreibt dies als einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Anstatt top-down Entscheidungen mit sektoralen Verwaltungsstrukturen sollen kooperative Entscheidungsfindung, integrierte, agile Verwaltungsstruktur und ein wirkungsorientierter Nachhaltigkeitshaushalt ermöglicht werden. Das vorgeschlagene Modell trifft in der Politik auf Skepsis. Dabei gehe es neben Machtfragen auch um klassische Konfrontationen, wie beispielsweise zwischen der Wirtschaft und dem Naturschutz.

Miriam Nolting (Kreis Lippe) skizziert zunächst den räumlichen Kontext sowie Hintergrund des Projektes [» SROI](#). Ländliche Regionen, wie der Kreis Lippe, sind von den Megatrends, wie dem demographischen Wandel, Digitalisierung, Globalisierung und Klimawandel betroffen. Daher erarbeitete der Kreis gemeinsam mit den zugehörigen Gemeinden und Bürger*innen ein Zukunftskonzept 2025 und hielt dort diese Megatrends fest. In der Gemeinde Dörentrup ist das Innovationszentrum angesiedelt, welches die Umsetzung von Projekten vorantreibt, als Mittler zwischen Bürger*innen und Kreisverwaltung fungiert und Fördermittelberatung anbietet.

Das Innovationszentrum befasst sich mit der Frage, wie Kommunalverwaltungen motiviert werden können, sich auf innovative Prozesse und Projekte einzulassen. Dafür arbeitet es transdisziplinär mit wissenschaftlichen Einrichtungen, wie im Projekt „SROI“, zusammen.

Erfolgsfaktoren für „SROI“ sind, so Frau Nolting, Verwaltungsmitarbeiter*innen fachübergreifend zu vernetzen, den Austausch mit Wissenschaftler*innen fruchtbar zu gestalten sowie die Potentiale und Grenzen im Projekt früh zu identifizieren und zu kommunizieren. Durch den Projektbeirat wird sichergestellt, dass verschiedene Ebenen in den Prozess integriert werden.

Anschließend diskutieren die Teilnehmer*innen in Kleingruppen unterschiedliche Fragen:

1. Wie können Kommunalpolitik und -verwaltung motiviert werden, sich noch stärker auf neue, innovative Verfahren und Prozesse einzulassen?

Herausgestellt werden folgende Aspekte:

- » Nutzen verständlich kommunizieren
- » Treiber*innen aus der Verwaltung identifizieren und stärken
- » Anknüpfungspotenziale nutzen, d.h. an aktuelle Probleme anknüpfen
- » direkte Ansprache der Entscheidungsgremien/Räte
- » Bürger*innenbeteiligung
- » Einbindung in Leitbild(-Prozesse)
- » Hemmfaktoren in den Blick nehmen: Geld- und Personalmangel, Überforderung und Bedenkenträger als Bremser, aber auch fehlende Prioritätensetzung in Krisenzeiten → Ideen für „Zuckerbrot“ / kurzfristigere Erfolgsprojekte sind wichtig

2. Welche neuen Kommunikationsformen in und zwischen Politik, Verwaltung und weiteren Akteursgruppen können helfen, die Akzeptanz zu stärken? Wie sollen flankierend Strukturen und Verfahrensweisen verändert werden?

Einer erfolgreichen, akzeptanzfördernden Kommunikation stehen oft Neid und Konkurrenzen sowie Machtstrukturen und unklare Zuständigkeiten zwischen den Akteuren entgegen sowie falsche Erwartungen. Voraussetzung für eine gewinnbringende Kommunikation ist es, eine wertschätzende Vertrauensbasis zwischen den Akteuren zu schaffen und über eine gemeinsame Sprache und einen strukturierten Dialogprozess „alle“ ins Boot zu holen. Es gilt, frühzeitig ein gemeinsames Verständnis von Ziel und Nutzen des jeweiligen Vorhabens herzustellen.

3. Wie können die Chancen von Innovationen besser vermittelt und erfahrbar gemacht werden, um die Akzeptanz sowie Neugier und Mut für Neues zu stärken? Was kann die wissenschaftliche Begleitung dazu beitragen?

- » Dialog auf Augenhöhe – nicht „von oben herab“
- » wissenschaftliche Unterstützung bei der Zielfindung sowie bei der Analyse und Kommunikation fachlicher Argumente (Theorie und Praxis zusammenführen)

- » Ehrlichkeit, auch wenn es nicht jede*r hören will
- » Planspiele und/oder Reallabore einsetzen
- » Tag der offenen Tür (um „sichtbar“ zu sein)
- » Räume für den Austausch schaffen
- » Bürger*innen beteiligen / neue Ansätze wagen (z.B. Citizen Science)
- » gute Beispiele aufzeigen / fachliche Argumente liefern und in die Gremien transportieren

Als zentrale Handlungsempfehlungen, um die Akzeptanz von innovativen Prozessen und Maßnahmen zu stärken und in die Umsetzung zu bringen, werden zusammenfassend herausgestellt:

- » klaren Bezug des jeweiligen Vorhabens zur Kommune/zur Region herstellen
- » an vorhandene Strukturen andocken
- » Komplizen finden / in den oberen Hierarchien begeistern
- » Nutzen (sozialen und wirtschaftlichen Mehrwert) und Grenzen ehrlich kommunizieren
- » vom linearen zum zirkularen Planungsverständnis kommen
- » einen konsensualen Orientierungsrahmen schaffen (und beschließen)

Workshop „Kommune und Wissenschaft“

Moderation: [Dr. Hannes Müller](#), Deutsches Institut für Urbanistik

Eines der Hauptanliegen der BMBF-Fördermaßnahmen „Kommunen innovativ“ und „REGION.innovativ –Kreislaufwirtschaft“ ist, die Rolle der Kommunen als Initiatoren und Partner für eine nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklung der Regionen in Deutschland zu stärken. Doch aus der partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis ergeben sich besondere Anforderungen an die Verbundpartner*innen. Der Workshop zielt darauf ab, die Teilnehmenden für unterschiedliche Erwartungen an die Ergebnisse von transdisziplinären Forschungsvorhaben zu sensibilisieren und Anforderungen an die Zusammenarbeit zu reflektieren.

[Julia Diringer](#) (Difu, wissenschaftliches Begleitvorhaben „KomKomIn“) berichtet eingangs von Ergebnissen eines Forschungsbausteins (Begleitung der „Kommunen innovativ“-Vorhaben 1 und 2). In der Untersuchung wurden die Mehrwerte, die sich für Kommunen durch die Mitwirkung an einem Forschungsvorhaben ergeben, erhoben und systematisiert. Neben den konkreten Ergebnissen, z.B. in Form eines Leerstandkatasters, Wohnraumversorgungskonzepts oder bürgerschaftlichen Projekts, liegen Mehrwerte häufig eher „unter der Oberfläche“. Diese umfassen u.a. neue gewonnene Wissensgrundlagen, das Aufdecken von und die Sensibilisierung für drängende kommunale Probleme sowie zusätzliche personelle Ressourcen.

Einen Einblick in konkrete Erfahrungen aus der Praxis liefern Vertreter*innen aus zwei „Kommunen innovativ“-Vorhaben. [Prof. Dr. Heike Jacobsen](#) (BTU Cottbus-Senftenberg),

skizziert den Projektansatz des Vorhabens [» Altersinnovationen](#): Ziel ist die Aktivierung älterer Bürger*innen in zwei Kommunen in der Lausitz, um deren Kompetenzen und Potenziale für den Strukturwandel in der Region zu nutzen. Das Vorhaben sei aus ihrer Sicht erfolgreich, wenn sich im Vorhaben erprobte Instrumente als dauerhaften Mehrwert für die Kommunen erwiesen. Unter den Verbundpartnern bestehe eine fortlaufende und enge Kooperation. Dennoch sei es herausfordernd, ein Verständnis für unterschiedliche Eigenlogiken und Handlungsspielräume zu erlangen. [Angelika Sack](#) (Landkreis Nienburg/Weser) bringt Erfahrungen aus dem abgeschlossenen Vorhaben [» KIF](#) ein. Im Vorhaben entstand ein „Kommunaler Innenentwicklungsfonds“ (KIF), um Maßnahmen der Innenentwicklung in Kommunen zweier niedersächsischer Landkreise zu finanzieren und zu stärken. Die Idee für den Fonds entstand in der Kreisverwaltung. Doch es brauchte die Kooperation mit der Wissenschaft, um ein tragfähiges Fondsmodell zu entwickeln. Als Schlüsselmoment für das Vorhaben erwiesen sich Planspiele mit den Bürgermeister*innen der beteiligten Gemeinden. Das gemeinsame Erproben des Fonds schaffte Vertrauen und vermittelte nachvollziehbar, vor welchen Hürden einzelne Gemeinden stehen.

In einer anschließenden Kleingruppenphase tauschten sich die Teilnehmenden entlang zweier Leitfragen aus. Mit Blick auf die erste Frage „Wann ist das Vorhaben erfolgreich?“ hielten die Teilnehmenden fest, das Vorhaben sei erfolgreich, wenn Ergebnisse sichtbar werden („*nicht nur Papier*“), profunde Datengrundlagen entstehen, wissenschaftliche Erkenntnisse vorliegen, Verstetigung gelingt, Akzeptanz der Bürger*innen vorliegt, Anschlussprojekte folgen und Denk- und Freiräume eröffnet wurden. Bei der zweiten Frage „Wie kann gute Zusammenarbeit gelingen?“ diskutierten die Teilnehmenden, es brauche Vertrauen, konstruktive Irritation, Kommunikation, Beziehungsarbeit, eine gemeinsame Sprache (z.B. über ein Glossar), Raum für Reflexion, eine neutrale Moderation des Prozesses und vor allem gegenseitige Wertschätzung.

Abschließend beleuchtete [Bürgermeister Sven Schrade](#) (Gemeinde Schmölln, Vorhaben [» ISDN](#)) den Mehrwert des Vorhabens aus kommunalpolitischer Perspektive. Für die Mitwirkung am Vorhaben motivierte ihn die Gelegenheit zum „Blick über den Tellerrand“, um bestehende kommunale Handlungsweisen mit einem externen Partner zu reflektieren und die Erarbeitung konkreter neuer Ansätze, auch, um ein Vorbild für andere Kommunen sein zu können. Für die Verstetigung neuer Ansätze in Schmölln bedürfe es einer stetigen Rückkopplung mit der kommunalen Politik und Verwaltung und ggf. der frühzeitigen Planung neuer personeller Bedarfe.



Ausblick

Den Abschluss und Ausblick der Auftaktkonferenz übernimmt [Dr. Gisela Philipsenburg](#) (BMBF). Sie ist beeindruckt von der thematischen Vielfalt in den 17 Verbundvorhaben: von Mobilität über Energieversorgung und bürgerschaftliches Engagement bis hin zu innovativen Arbeitsweisen in kommunalen Verwaltungen. Für neue Ideen und Lösungen brauche es die Partnerschaft von Wissenschaft und Praxis. Doch diese Zusammenarbeit erfolge nicht ohne Stolpersteine. Passende Kooperationsformate sowie eine gemeinsame Sprache seien zwei wesentliche Bausteine. In den vergangenen zwei Tagen habe sie eine gute Atmosphäre, viel Mut und Zuversicht für die Arbeit in den Forschungsvorhaben wahrgenommen – Zutaten für erfolgreiche Projekte!

In den kommenden Jahren stünden Städte, Gemeinden und Regionen weiterhin vor der Herausforderung, mit parallel verlaufenden krisenhaften Entwicklungen umzugehen. Die Kommunen sind die zentralen Akteure, um vor Ort Lösungen für eine nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklung umzusetzen, so Frau Dr. Philipsenburg. Die zunehmende Komplexität anstehender Aufgaben erfordere dabei sowohl eine intensivere fach- als auch kommunenübergreifende Zusammenarbeit.

In den geförderten Verbundvorhaben entstünden wertvolle Erkenntnisse für andere Kommunen im Bundesgebiet. Daher betont das BMBF die Bedeutung des Transfers guter Ideen und Lösungen. Hierauf zielt auch die neuzugründende » [Deutsche Agentur für Transfer und Innovation \(DATI\)](#), mittels derer technologische und soziale Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft gefördert werden sollen.

Ein Dank gilt allen Teilnehmenden für die wertvolle Arbeit in den Forschungsvorhaben.



Impressionen der Veranstaltung II

