



»»» Fachkonferenz 2023 der BMBF-Fördermaßnahmen „Kommunen innovativ“ und „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“

Strukturwandel und Transformation in Kommunen und Regionen

am 9. und 10. Mai 2023 in Jena

Dokumentation

Inhaltsverzeichnis

Begrüßung und Einführung	3
Wie begegnen die BMBF Fördermaßnahmen „Kommunen innovativ“ und „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“ dem Strukturwandel?	4
Keynote: Mit Bildern und mutigem Handeln zu Innovation und Transformation	6
Impressionen von der Veranstaltung I	8
Fachvortrag: Strukturwandel in Deutschland – Transformation in Kommunen und Regionen.....	9
Marktplatz der Projekte	11
Gesprächinseln: Strukturwandel gestalten und Transformation beginnen	11
Impressionen vom Marktplatz der Projekte	12
Grußwort: Strukturwandel in Jena	13
Botschaften: Erkenntnisse des ersten Tages	14
Workshops zu Kernthemen der Fördermaßnahmen.....	16
Workshop „Interkommunale Kooperation: Gemeinsam Lösungen konzipieren und umsetzen“	16
Workshop „Transformation von Verwaltungen: Neues Verwaltungshandeln erproben und etablieren“	16
Workshop „Bürgerschaftliches Engagement: Mit den Menschen vor Ort Zukunft entwerfen und gestalten“	20
Workshop „Kreislaufwirtschaft: Stoffströme zusammenführen und integriert weiterentwickeln“	22
Planspiel „Innovationen in der Verwaltung testen und reflektieren“	24
Abschlusspodium: Tragfähige Forschungsansätze und zukunftsweisende Lösungswege.....	26
Impressionen der Veranstaltung II.....	28

Alle Präsentationen der Veranstaltung stehen zum Download auf der [» Kommunen Innovativ Website](#) zur Verfügung.

Impressum

KomKomIn - Wissenschaftliches Begleit-, Vernetzungs- und Transfervorhaben

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH

Dr. Stephanie Bock, Julia Diringer, Wolf-Christian Strauss

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

Katrin Fahrenkrug, Dr. Michael Melzer, Lutke Blecken, Julia Reiss

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





Begrüßung und Einführung

Dr. Vera Grimm und Dr. Eva Wendt, Bundesministerium für Bildung und Forschung

Im Namen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) eröffnen **Dr. Vera Grimm** und **Dr. Eva Wendt** die Fachkonferenz und begrüßen die Teilnehmenden. Mit der gemeinsamen Fachkonferenz der beiden Fördermaßnahmen „Kommunen innovativ“ und „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“ wird laut **Dr. Vera Grimm** das zusammengeführt, was zusammengehört. Die Fördermaßnahmen eint das Ziel, lokalen Akteuren im Angesicht von Strukturwandel und Transformation Experimentier- und Freiräume zu eröffnen und damit lokale Potentiale zu mobilisieren. Der Strukturwandel macht sich bundesweit auf wirtschaftlicher, räumlicher und gesellschaftlicher Ebene bemerkbar. Die Vielzahl der damit einhergehenden Herausforderungen spiegelt sich in der Bandbreite an Themen und Forschungsfragen wider, die in den Verbundvorhaben der beiden Fördermaßnahmen bearbeitet werden. Um Herausforderungen nicht nur frühzeitig zu erkennen, sondern auch innovative Lösungen zu entwickeln, ist es notwendig, dass (kommunale) Praxis und Wissenschaft eng miteinander kommunizieren und kooperieren.

Die Fördermaßnahme „Kommunen innovativ“ zielt im Rahmen der BMBF-Strategie „Forschung für Nachhaltigkeit“ (FONA) darauf ab, eine nachhaltige und demografiefeste Entwicklung der Regionen in Deutschland zu stärken. In „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“ werden Kommunen zu kreislaforientiertem Handeln angeregt. Im Rahmen des Programms „Innovation & Strukturwandel“ unterstützt das BMBF mit dieser Fördermaßnahme strukturschwache Regionen dabei, sowohl gesellschaftliche als auch technologische Innovationen hervorzu-
bringen.



Dr. Eva Wendt und Dr. Vera Grimm

Dr. Eva Wendt betont, dass Transformation und Innovation am besten gelingen, wenn Wissen zwischen Disziplinen, Akteuren und Regionen geteilt wird. So ermöglicht die Fachkonferenz, dass die verschiedenen Verbundvorhaben aus beiden Fördermaßnahmen in den Austausch treten, erste Ergebnisse und Erfahrungen diskutieren und sich vernetzen können. Im Hinblick auf die kürzlich veröffentlichte „Zukunftsstrategie Forschung und Innovation“ des BMBF leisten die beteiligten Projekte einen wichtigen Beitrag, um den Strukturwandel zukunftsgerichtet zu gestalten.



Wie begegnen die BMBF Fördermaßnahmen „Kommunen innovativ“ und „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“ dem Strukturwandel?

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

In Ihrer Einführung zur Fachkonferenz skizziert [Dr. Stephanie Bock](#) die beiden Begriffe Strukturwandel und Transformation mit dem Verweis auf ihre Unschärfe in Bedeutung und Bezug.

„Strukturwandel“ wird in der Regel mit größeren, oft regionalen Veränderungen der Wirtschaftsstruktur in Verbindung gebracht. Dr. Stephanie Bock stellt die Frage, ob solche Entwicklungen immer gleichbedeutend mit einer Krise oder normativ etwas Schlechtes seien. Es könne sich auch um eine Veränderung zum vermeintlich Positiven handeln (z. B. Wandel zu einer Green Economy).

Am Beispiel von Datenauswertungen des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) zeigt sie ausgewählte Auswirkungen des Strukturwandels wie die Entwicklung der Arbeitslosenquote und der Bevölkerung (Schrumpfung). Es zeigt sich, dass der Flickenteppich von teils gegenläufigen sowie kleinteiligen Entwicklungen zunimmt. Daher braucht es einen genauen Blick, wie sich Strukturwandel regional auswirkt. Die durch den Strukturwandel bedingten Herausforderungen sind vielfältig: sie reichen vom Verlust von Arbeitsplätzen, über den Rückgang der Bevölkerung bis hin zu schwindenden Angeboten kommunaler Daseinsvorsorge und Infrastruktur.

Die Forschungsförderung könnte auf solche Entwicklungen explizit reagieren, zeigt beim Mitteleinsatz aber in der Regel einen deutlichen Fokus auf Großstädte und größere kreisfreie Städte. Die beiden BMBF-Fördermaßnahmen „Kommunen innovativ“ und „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“ adressieren die Gebietskulisse in den Räumen „dazwischen“. Auch die Vielfalt der Themen strukturschwacher Regionen findet sich in den Verbundvorhaben der beiden Fördermaßnahmen wieder. Die geförderten Vorhaben greifen eine Vielzahl der Themen auf, die mit dem Strukturwandel einhergehen, z. B. die Neuthematisierung gleichwertiger Lebensverhältnisse, die Entwicklung kreativer und unkonventioneller Lösungen zur Sicherung der Daseinsvorsorge oder auch die Entwicklung von Angeboten für eine „kleinere, ältere und diverse“ Bevölkerung.



Dr. Stephanie Bock

Beim zweiten Begriff, der Transformation, besteht, laut Dr. Stephanie Bock die Gefahr, in einer Blase zu landen, weil mit Transformation zunehmend alles gemeint ist und somit vielleicht auch nichts mehr. Mit Blick auf die Verbundvorhaben lässt sich Transformation deshalb wie folgt beschreiben: die als notwendig erachteten Veränderungen machen es erforderlich, in neuen Akteurskonstellationen disruptive und zumeist komplexe Wege zu gehen. Zu den Transformationsthemen in den Verbundvorhaben zählen folgende „Wenden“: Wertstoffwende, Nährstoffwende, Wärmewende, Energiewende, Flächenwende und Mobilitätswende. Aber auch gesellschafts- und verwaltungsbezogene Themen, wie Beteiligung und Kooperation der lokalen und regionalen Bevölkerung, Stärkung des Ehrenamts, generationenübergreifende Prozesse, transformative Verwaltung, Digitalisierung oder interkommunale Kooperation werden adressiert.

Zwei zentrale Themen lassen sich trotz der Vielfalt der Zugänge und Forschungsschwerpunkte identifizieren: zirkuläres Denken und flexible Organisation. In allen Projekten geht es darum, unterschiedliche Themen und Sektoren in Beziehung zueinander zu setzen und integrativ zu betrachten, neue Akteure in neuen Formaten zusammenzubringen sowie Verwaltung transformativ, integriert und mit einem agilen Projektmanagement zu verändern.



Keynote: Mit Bildern und mutigem Handeln zu Innovation und Transformation

Dr. Marta Doehler-Behzadi, Geschäftsführerin IBA Thüringen

In ihrer Keynote führt [Dr. Marta Doehler-Behzadi](#) unter dem Titel „StadtLand. Von Thüringen lernen“ die Teilnehmenden in die besonderen räumlichen Rahmenbedingungen des Landes Thüringen und die Arbeit der IBA in der vergangenen Dekade ein. Thüringen verfügt über eine sehr kleinteilige Gemeindestruktur (2,14 Mio. Einwohner*innen, 624 Gemeinden, 16.000 km² Fläche) und eine ländlich geprägte Kulturlandschaft. Dabei stehen zwei große Landschaftstypologien im Vordergrund: Feld und Wald sowie Dorf und Stadt – wobei letztere in Thüringen nicht „groß“ sind. Thüringen wird gerne als Provinz bezeichnet, was so viel wie „Gegend abseits der Hauptstadt“ bedeutet. Dr. Marta Doehler-Behzadi verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass genau diese „Provinz“ auf der kulturellen Seite u. a. Weimar hervorgebracht hat und auf der wirtschaftlichen Seite viele hidden champions beheimatet. Gleichzeitig steht Thüringen aber auch für Verfall und negative Entwicklungen – hier wurde u. a. das Bauhaus gegründet, hier wurde es vertrieben.

Thüringen ist ein Transformationsraum, der seit der Wende geprägt wird durch Funktions-, Bedeutungs- und Einwohnerverluste mit den entsprechenden städte-

baulichen, infrastrukturellen und landschaftsstrukturellen Folgen. Zusätzlich sind in Thüringen auch die Folgen des Klimawandels deutlich zu spüren. Gefasst werden diese Voraussetzungen unter dem Begriff „StadtLand Thüringen“, mit dem sich die IBA beschäftigt.

Mit Blick auf die Beziehung von Stadt und Land lassen sich zunehmend veränderte Wertesysteme feststellen, so dass sich die Frage ableitet, ob der „peak city“ mittlerweile überschritten ist. Da beispielsweise die Folgen des Klimawandels in den Grenzen der Stadt nicht bewältigt werden können, werden neue „urban-rurale Beziehungen“ erforderlich.

Diese Entwicklungen sind Thema der IBA Thüringen. Dr. Marta Doehler-Behzadi umreißt die Methode IBA kurz in einigen zentralen Aussagen:

- » Eine IBA macht Projekte: Innovativ, experimentell, zum Nachahmen. Next Practice!
- » Neues Handeln braucht eine starke Idee. Wenn kein Versprechen da ist, kann das Projekt nicht gelingen.



Dr. Marta Doehler-Behzadi

- » Das utopische Moment ist Antrieb der IBA.
- » Eine IBA geht dahin, wo Menschen eine Idee haben. Entscheidend ist das soziale Kapital. Ohne Akteure gibt es keine IBA.
- » IBA machen, heißt „wicked problems“ zu lösen. Die Methode IBA ist praktisch, nicht akademisch.
- » Thüringen ist StadtLand. Es geht um den gesamten Raum. Das jeweils andere wird als systemisch zusammengehörend mitgedacht.
- » Die Ressource von Thüringen ist Thüringen.

Zur Verdeutlichung gibt sie Einblicke in einige der im Rahmen der IBA umgesetzten Projekte. Vorgestellt werden unter anderem die Open Factory im Eiermannbau Apolda, die Region Schwarzatal mit dem Bahn-Hofladen Rottenbach, der Sommerfrische, dem Haus Döschnitz sowie dem Schloss Schwarzburg, die Dorfregion Seltenrain, das Projekt 2000 Kirchen, energetische Sanierung in Nordhausen, die Tank- und Rastanlage Leubinger Fürstehügel („Multilandschaft“), Holzbauprojekte „Regional gut bauen“ und die Stadt-Land Schule Weimar („Open Source Schulbau“).

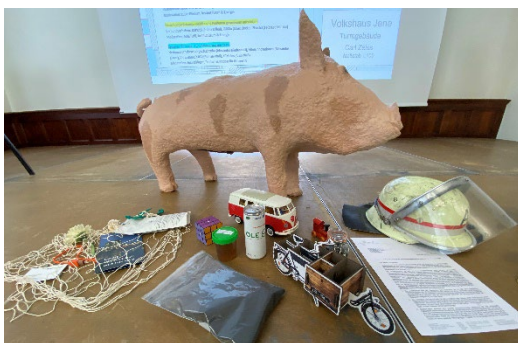
Abschließend lädt Dr. Marta Doehler-Behzadi die Teilnehmenden herzlich zu einem vertiefenden Blick in die Arbeit der IBA auf der Exkursion nach Apolda zum Eiermannbau und der Abschlussausstellung ein.



Impressionen von der Veranstaltung I



8





Fachvortrag: Strukturwandel in Deutschland – Transformation in Kommunen und Regionen

Dr. Anika Noack, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung

Dr. Anika Noack stellt in ihrem Fachvortrag die Arbeit des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) vor und blickt dabei insbesondere auf den Strukturwandel in den Kommunen der drei Braunkohlereviere in Deutschland.

Das BBSR beschäftigt sich auf verschiedenen Wegen mit dem Strukturwandel. Zunächst ist es mit seinem Standort in Cottbus selbst Teil des Strukturwandels. Die Standortentscheidung geht auf eine gezielte Förderung der Lausitz durch die Schaffung von Arbeitsplätzen zurück. Darüber hinaus erforscht das BBSR im Auftrag des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) Regionen im Strukturwandel und begleitet Regionen, Städte und Gemeinden durch wissenschaftliche Expertise aktiv bei der Gestaltung von Transformation. Zum Fokus der Arbeit gehören die Identifikation von Zukunftschancen in den Braunkohlerevieren sowie der Umgang mit Ängsten in der Bevölkerung.

In einem Vergleich weist Dr. Noack auf die Unterschiede der Braunkohlereviere in Bezug auf Bevölkerungsdichte und Fläche hin. Während die Lausitz dünn besiedelt und wirtschaftlich weniger entwickelt ist, sowie mit Cottbus nur ein einziges Oberzentrum auf-



Dr. Anika Noack

weist, zeichnet das Rheinische Revier eine hohe Bevölkerungsdichte und eine stärkere wirtschaftliche Struktur aus. Das Mitteldeutsche Revier nimmt eine Zwischenstellung ein.

Mit Blick auf die Braunkohlereviere verweist Dr. Noack auf die Arbeit des BBSR in Forschung und Beratung zu raumbezogenen Themen im Strukturwandel. Dazu gehören vergleichende Analysen der Entwicklungsdynamiken in den Braunkohlerevieren. Dabei blickt das Institut auf Prozesse und Akteure im Strukturwandel, Forschungs- und Entwicklungsvorhaben in den Revieren und auch auf Strukturförderung und dessen Beitrag zur Regionalentwicklung. Für letz-

teres nennt Dr. Noack den Cottbus Science Park als ein Beispiel für einen regionalen Entwicklungsimpuls. Außerdem betrachtet das BBSR den sozialen Zusammenhalt und potenzielle Konflikte. Hierzu gehören Projekte, die sich mit zivilgesellschaftlicher Beteiligung, Demokratiestärkung und der Rolle von Älteren auseinandersetzen. Am Beispiel der Lausitz zeigt Dr. Noack die Innovationspotentiale von Ruheständler*innen auf und unterstreicht damit die Sichtweise auf Ältere als Aktivposten in regionalen Entwicklungsprozessen. Weitere Projekte des BBSR blicken auf die zukünftige Nutzung des Wassers, da durch die Bewässerung der Bergbauseen neue Nutzungskonflikte entstehen können.

Auch die Umsiedelung von mehr als 100.000 Menschen im Zuge des Kohleabbaus und die daraus resultierenden Herausforderungen wie vergessene Dörfer und raumbezogene Identitäten werden am BBSR erforscht.

Das BBSR setzt in seiner Arbeit verstärkt auf Fördervorhaben in den Kommunen und auf sogenannte Raumpartnerschaften. Raumpartnerschaften sind eine langfristig orientierte Unterstützung ausgewählter Teilräume mit besonderem Handlungsbedarf. Das BBSR forscht hier nicht nur, sondern gestaltet durch Beratung und fachliche Begleitung durch das Kompetenzzentrum Regionalentwicklung (KRE) gemeinsam mit Kommunen den Strukturwandel. Beispiele für solche Programme sind „Region gestalten“, „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“, sowie „Anpassung urbaner Räume an den Klimawandel“. Darüber hinaus gibt es auch einen Ideenwettbewerb zur Gestaltung des Strukturwandels.

Mit Blick auf Dialog und die Partizipation im Strukturwandel geht das BBSR durch populärwissenschaftliche Veranstaltungen aktiv auf die Zivilgesellschaft in den Kohleregionen zu. Die Sichtbarkeit des Strukturwandels ist dabei eine zentrale Herausforderung. Viele Bewohner*innen haben den Eindruck, dass der Strukturwandel in der Zukunft liege. Doch dies ist nicht der Fall: der Strukturwandel findet jetzt statt. Ehemalige Flächen und Standorte der Braunkohlereviere würden bereits heute anders und neu genutzt. Diese Veränderungen müssen besser kommuniziert werden, um den Strukturwandel konkret und greifbar zu machen, so Dr. Noack.

Zentrale Herausforderungen bei der Gestaltung des Strukturwandels umfassen die unterschiedlichen Gegebenheiten der Braunkohlereviere und die fehlende räumliche Ausrichtung. Letzteres zeigt sich im Konflikt zwischen „Kernräumen“ und „Randlagen“ des Strukturwandels. Am Beispiel Brandenburg verdeutlicht Dr. Noack, dass bisher eine dezidierte räumliche Strategie fehlt. Diese ist nötig, um für alle betroffenen Kommunen ersichtlich zu machen, warum in einem Ort etwas investiert wird, und in einem anderen nicht. Die Beachtung von Innovationsachsen und der Verteilung zwischen Kernräumen und Randlagen müsse in der Förderkulisse verbessert werden. Dr. Noack betont auch die Wichtigkeit interkommunaler Kooperation und länderübergreifender Koordinierung. So kann die Bündelung von Kompetenzen und Kapazitäten kleinere Kommunen zu einer höheren Absorptionsfähigkeit von Fördermitteln führen.

Letztlich hebt Dr. Noack hervor, dass bei der Auseinandersetzung um die Energiewende auch gesellschaftliche Zukunftsfragen ausgehandelt würden, einschließlich des sozialen Zusammenhalts, der demokratischen Kultur und der Partizipation.



Marktplatz der Projekte

Auf dem „Marktplatz der Projekte“ präsentieren sich die 17 Verbundprojekte. Sie bieten an beiden Veranstaltungstagen die Gelegenheit zum bilateralen, themenübergreifenden Austausch und zur Vernetzung. Ergänzend werden geführte Markplatz-Touren mit Impulsvorträgen der jeweiligen Projektbeteiligten angeboten, die unter thematischen Überschriften jeweils zwei bis drei Stationen ansteuern:

- » **Energieversorgung in ländlichen Regionen weiterdenken**
Verbundvorhaben: OLE, EW-K2
- » **Neue Kooperationen: Städte und Regionen gemeinsam entwickeln**
Verbundvorhaben: IMPULS, IRRMa, Zhoch3
- » **Kreative Methoden für Veränderungsprozesse**
Verbundvorhaben: bergisch.circular, Altersinnovationen, Verwaltung 2.030, KFMplus
- » **Mobilität: ein Schlüssel für zukunftsweisende Entwicklungen**
Verbundvorhaben: KIMonoS, ZUGG
- » **Lebensqualität in strukturschwachen Regionen gestalten**
Verbundvorhaben: RealWork, ISDN, SROI, Konnekt
- » **Innovative Verfahren zur Ressourcenschonung**
Verbundvorhaben: CarboMass, zirkulierBAR, InterPyro

11



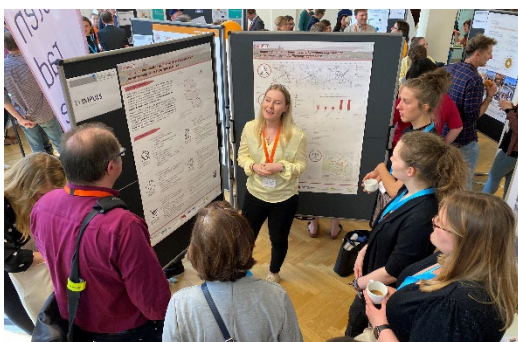
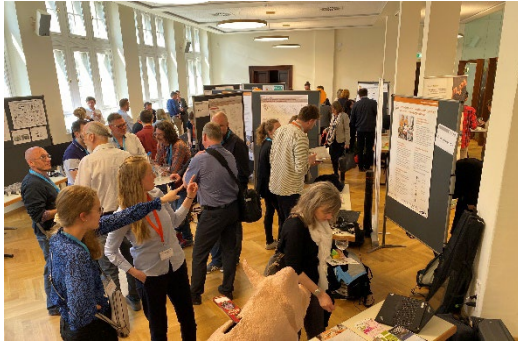
Gesprächinseln: Strukturwandel gestalten und Transformation beginnen

An neun Gesprächinseln besteht die Möglichkeit zur Vernetzung mit Vertreter*innen anderer Verbundvorhaben zu folgenden Themen:

- » **Gesellschaftlicher Zusammenhalt** – dem Auseinanderdriften der Gesellschaft begegnen
- » **Wandel im Engagement** – vorhandenes Engagement fördern
- » **Wandel der Arbeitswelt** – neue Lebensstile und Arbeitswelten zusammenführen
- » **Mobilitätswende** – Mobilität neu denken und intelligent steuern
- » **Ressourcenknappheit** – Ressourcen sparen und neue Ressourcen erschließen
- » **Transformationshürden** – Widerstände durch Kommunikation abbauen
- » **Fachkräftemangel** – Perspektiven für Wissenschaft und Kommunen entwickeln
- » **Prioritäten bei der Daseinsvorsorge** – auf veränderte Ansprüche flexibel reagieren
- » **Rolle der Politik** – Vertrauen sichern, Verantwortung übernehmen und Prozesse gestalten



Impressionen vom Marktplatz der Projekte





Grußwort: Strukturwandel in Jena

Dr. Thomas Nietzsche, Oberbürgermeister der Stadt Jena

Dr. Thomas Nietzsche, Oberbürgermeister Jena, beschreibt Jena in seinem Grußwort als einen besonders passenden Anschauungsort für Transformation. Zunächst wirft er den Blick in die Vergangenheit und leitet ab, welche Kompetenzen im Umgang mit Transformation bestehen. Anschließend beschreibt er, wie die Stadt mit aktuellen Herausforderungen umgeht und skizziert seinen persönlichen Blick auf Transformation.

Der Blick zurück: Jena ist von den Spuren zurückliegender Transformationsprozesse – den Wendejahren in den 1990-ern – gezeichnet. Die sich daraus ergebenden Herausforderungen konnten überwunden werden. Voraussetzung hierfür bildeten Erfahrungen und Kompetenzen aus vergangenen Ereignissen und Entwicklungen. Dr. Nietzsche hebt die Rolle der Wissenschaft für städtische Veränderungsprozesse hervor. Jena war um das Jahr 1800 geistiges Zentrum der Region, auch das beeinflusste die städtische Entwicklung. Nicht zuletzt wirkt sich die seit den 1850-ern ansässige optische Industrie bis heute positiv aus. Es zeigt sich, so Dr. Nietzsche, dass Umbrüche in der Vergangenheit als Gelegenheit verstanden wurden, Veränderung aktiv mitzugestalten.



Dr. Thomas Nietzsche

Der Blick ins heute: Jena ist eine junge Stadt – nicht nur demografisch, sondern auch im Geiste. Dr. Nietzsche beobachtet unter den Einwohner*innen einen positiven Blick in die Zukunft. Eine hohe Arbeitsplatzdichte, die starke Wissensorientierung und die internationale Forschungslandschaft charakterisieren Jenas Wirtschaft. Wachstum und Gründergeist machen die DNA der Stadt aus. So bestehe in Jena eine „einfach mal anfangen“-Mentalität. Drängende Aufgaben, wie die Digitalisierung, Energiewende, Klimaneutralität oder Migration stellen Jena vor hohe Anforderungen. Was es zu deren Bewältigung vor allem braucht, sind Ansätze über die städtischen Grenzen hinweg. Das fortschreitende Wachstum in Jena erfordert eine mitwachsende Infrastruktur, die jedoch im Stadtgebiet an ihre Grenzen stößt. So braucht es die Zusammenarbeit mit dem Umland. Daher wird in Jena seit vielen Jahren auf interkommunale Kooperation, z. B. in den Bereichen Gewerbe und Wohnen, gesetzt.

Der persönliche Blick: Zum Abschluss rückt Dr. Nietzsche den Menschen in den Fokus der Transformation und fragt, wie Veränderungsprozesse auf die Bewohner*innen wirken. Jede und jeder erlebt Umbrüche anders. Es ist dringend notwendig, den Blick auf die gesamte Stadtgesellschaft zu öffnen, sowohl auf diejenigen, die einen Umbruch positiv erleben, als auch auf diejenigen, deren Biografien durch Umbrüche vor Herausforderungen gestellt wurden. Es ist, so sein Fazit, die Aufgabe der Politik die vielfältigen Perspektiven im Blick zu haben und die Folgen der Transformation für unterschiedliche Bevölkerungsgruppen abzufedern.



Botschaften: Erkenntnisse des ersten Tages

Julia Diring, Deutsches Institut für Urbanistik, wissenschaftliches Begleitvorhaben „KomKomIn“

Julia Diring fasst in ihrer Einleitung die wichtigsten Ergebnisse des ersten Tages zusammen. Der erste Veranstaltungstag endete mit neun Gesprächsinseln. Ziel der Gesprächsinseln war der Austausch über Ansätze, mit denen Auswirkungen des Strukturwandels gestaltet und Transformation begonnen werden können. In den Diskussionen befassten sich die Teilnehmenden in unterschiedlichen Themenfeldern mit Herausforderungen und Hemmfaktoren sowie mit Lösungsansätzen, um Transformation zu initiieren, und diskutierten dies vor dem Hintergrund ihrer Vorhaben. Die zentralen Ergebnisse der Diskussion wurden in Botschaften zusammengefasst. Diese Botschaften bilden die Brücke zwischen den beiden Konferenztagen. Sie dienen zum einen als Erinnerung an die Diskussionen des ersten Tages und zum anderen als vorbereitender Impuls für die Workshops.

Die Teilnehmenden der [Gesprächsinsel „Gesellschaftlicher Zusammenhalt“](#) beantworteten die Frage „Wie begegnen wir dem Auseinanderdriften der Gesellschaft?“ folgendermaßen: Menschen wieder für gemeinschaftsfördernde Strukturen zu gewinnen, finanzielle und personelle Unterstützung von Begegnungsräumen zu fördern und sich Zeit zu nehmen um mit Menschen „einfach mal etwas zu machen“.

Die Teilnehmenden der [Gesprächsinsel „Wandel im Engagement“](#) diskutierten, wie sie vorhandenes Engagement stärken können. Sie erkannten eine Vielzahl an Herausforderungen, die es erfordern, im Engagement neue Wege zu gehen. Dabei sei das Verständnis zentral: „Ehrenamt macht Spaß!“.

In der [Gesprächsinsel „Wandel der Arbeitswelt“](#) beantworteten die Teilnehmenden die Frage „Wie führen wir neue Lebensstile und Arbeitswelten zusammen?“ mit der Schlussfolgerung, die Ausgangsbedingungen spezieller Berufsgruppen (z. B. Handwerk, systemrelevante Berufe) zu stärken, regulatorische Bedingungen zu ändern und vorhandene Denkweisen (z. B. chronologischer Karriereweg) zu überdenken.

„Wie können wir Mobilität neu denken und intelligent steuern?“ diskutierten die Teilnehmenden der [Gesprächsinsel „Mobilitätswende“](#). Für diese braucht es vor allem eine Speicher- und Angebotsvielfalt, da ohne diese keine Wende möglich wird.

Die Frage „Wie schaffen wir es, Ressourcen zu sparen und neue Ressourcen zu erschließen?“ wurde von zwei Gruppen in der [Gesprächsinsel „Ressourcenknappheit“](#) diskutiert. Die eine Gruppe betonte die Notwendigkeit verbindlicher Kreislaufsysteme. Diese erfordern passende rechtliche Rahmenbedingungen, Akzeptanzerhöhung, Lebenszyklusbewertung und finanzielle Anreize. Die andere Gruppe hob die politische Unterstützung hervor, um der Ressourcenknappheit entgegenzuwirken. Die Lösungen und die Technik sind vorhanden, es fehlt bislang jedoch an der geeigneten Rechtsprechung.

Die Teilnehmenden der [Gesprächsinsel „Transformationshürden“](#) fanden auf die Frage „Wie lassen sich Widerstände durch Kommunikation abbauen?“ eine Reihe von Antworten. So gilt es Experimentierräume zu schaffen, Best-practice in den Transfer zu bringen, die Informationsflut (über ein Informationsmanagement) zu strukturieren, an vorhandene Bedürfnisse und Motivationen anzuknüpfen und Mut für Veränderungen zu haben.

In der [Gesprächsinsel „Fachkräftemangel“](#) stellten die Teilnehmenden zunächst fest, dass der Fachkräftemangel ein sich verstärkendes Problem ist. Sie beantworteten die Frage „Wie können wir Perspektiven für Fachkräfte in Wissenschaft und Kommunen entwickeln?“ mit dem Verweis darauf, dass die aktuelle Förderkulisse dem Fachkräftemangel nicht in allen Belangen gerecht wird und kreative Lösungswege zu suchen und zu testen sind.

Die Frage „Wie können wir (flexibel) auf veränderte Ansprüche im Bereich der Daseinsvorsorge reagieren?“ stand im Fokus der [Gesprächsinsel „Prioritäten bei der Daseinsvorsorge“](#). Die Gruppe formulierte folgende Botschaften: Die Prioritätensetzung der Kommunen sollte akzeptiert werden. Zur Sicherung der Daseinsvorsorge sind neue Kooperationen zwischen Kommunen, zwischen Sektoren und mit der Zivilgesellschaft erforderlich. Hilfreich können Bürger*innenräte sein, die die Prozesse mitgestalten. Die gegenwärtige Realität in den Kommunen ist von Mangelverwaltung, Ressourcenknappheit und engen/festen Strukturen gekennzeichnet.

Eine letzte [Gesprächsinsel](#) widmete sich der „[Rolle der Politik](#)“ und der Frage „Wie kann Politik Vertrauen sichern, Verantwortung übernehmen und Prozesse gestalten?“. Die Botschaft der Gruppe lautet, Transformation langfristig zu ermöglichen, liegt (auch) in der Hand der politischen Entscheidungsträger*innen, die sich ihrer Verantwortung bewusstwerden müssen. Dabei müssen die politischen Entscheidungsträger*innen in Austausch mit der Wissenschaft gehen, um evidenzbasiert handeln zu können.

In der Zusammenschau der Botschaften zeigen sich eine Vielzahl drängender Aufgaben für die Entwicklung der Städte und Gemeinden. Dabei kommt es oftmals auf neue Formen von Kooperation an, die Möglichkeiten für das Experimentieren und Erproben eröffnen, sowie auf den Mut diese neuen Wege zu gehen.



Workshops zu Kernthemen der Fördermaßnahmen

Workshop „Interkommunale Kooperation: Gemeinsam Lösungen konzipieren und umsetzen“

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

Die Fördermaßnahme „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“ zielt auf die Entwicklung und Erprobung interkommunaler Ansätze einer regionalen Kreislaufwirtschaft und auch in einigen Vorhaben der Fördermaßnahme „Kommunen innovativ“ spielt interkommunale Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. Dabei stehen neue Formen von Partnerschaften und Kooperationen zwischen Kommunen unter Einbindung verschiedener Akteure aus öffentlicher Hand, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft über fachliche und administrative Grenzen hinweg im Mittelpunkt. Es geht darum, durch interkommunale Ansätze Kräfte und Ressourcen zu bündeln sowie Verflechtungen und Abhängigkeiten zu berücksichtigen, die über kommunale Grenzen hinausgehen, um innovative Verfahren der Kreislaufwirtschaft umzusetzen oder interkommunal Herausforderungen zu bewältigen, die Strukturwandel an Kommunen und Regionen stellt.

Im Forschungsbaustein „Interkommunale Kooperation in der Kreislaufwirtschaft“ sollen in einer vergleichenden Auswertung der geförderten Ansätze zu übergreifenden Fragen der interkommunalen Zusammenarbeit, des interkommunalen Wissensmanagements, der Reduzierung institutioneller Hürden oder der Entwicklung neuer Instrumente in Kommunen die vorhandene Wissensbasis erweitert und die erprobten Praxisansätze zusammengestellt werden.

Zielsetzung des Workshops ist es daher, ein Verständnis von interkommunaler Kooperation in den Verbundvorhaben herauszuarbeiten. Dafür wurde diskutiert, welche Ziele die Vorhaben durch interkommunale Zusammenarbeit verfolgen, welche Akteure miteinander kooperieren (Region und eingebundene Institutionen und Akteure), welche Kooperationsansätze und -formen gewählt werden, welche besonderen Herausforderungen bei der interkommunalen Zusammenarbeit im Themenfeld „Kreislaufwirtschaft“ zu beachten sind und welche Erfolgsfaktoren oder Hemmnisse sich ableiten lassen.

In einem einführenden Input stellte [Dr. Ulrike Schinkel](#) (Institut für ZukunftsEnergie- und Stoffstromsysteme gGmbH) das Verständnis interkommunaler Kooperation im Projekt » [Konnekt](#) vor. Ausgehend vom übergreifenden Projektziel, einer regionalen Kreislaufwirtschaft und nachhaltigen Regionalentwicklung im Landkreis Saarlouis, bestehen die Ziele hinsichtlich der interkommunalen Zusammenarbeit in einem gemeinsamen Verwaltungshandeln inkl. gemeinsamer Personalstellen, einem gemeinsamen Ressourcenmanagement, einem Wissensmanagement und Erfahrungsaustausch, dem Teilen von Daten und der Schaffung gemeinsamer Datengrundlagen, einer gemeinsamen Planung, indem eine Zukunftsperspektive „Vision 2100“ entwickelt wird, sowie wirtschaftlicher Tätigkeit, indem ein Regionalmarkt aufgebaut wird. Je nach Zielsetzung arbeiten die Gemeinde Nalbach und die Kreisstadt Saarlouis zusammen und werden zusätzlich der Landkreis Saarlouis und weitere nicht-staatliche Akteure einbezogen. Einige der Prozesse werden

durch das Land unterstützt. Für eine Verbreitung der Ergebnisse werden zudem Transferkommunen in anderen Regionen eingebunden. Hinsichtlich der Kooperationsansätze und -formen werden je nach Zielstellung „harte“ oder nicht-institutionalisierte, also „weiche“ Kooperationen angestrebt. „Harte“ Kooperationen betreffen funktionale Kooperationen durch Verträge und (Nutzungs-)Vereinbarungen. Arbeitskreise, Leitbildprozesse und Zukunftswerkstätten sowie Netzwerkbildung und Beratung sind hingegen als „weiche“ Ansätze einzuordnen. Eine Mischform ist das digitale Dokumentenmanagementsystem der beiden Kommunen und des Landkreises zum Teilen von Datengrundlagen.

Anschließend ergänzten alle weiteren Vorhaben aus der Fördermaßnahme „REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft“ sowie das Vorhaben OLE aus der Fördermaßnahme „Kommunen-innovativ“ ihre Ziele, kooperierenden Akteure und Institutionen sowie Kooperationsansätze und -formen. Dabei wird ein breites Spektrum der gewählten Kooperationsansätze zwischen den Verbundvorhaben sichtbar. Die Ergebnisse wurden auf einem MIRO-Board festgehalten:

Vorhaben	Zielsetzung			Kooperationspart- ner:innen und -raum			Kooperationsformen		
Konnekt	Gemeinsames Verwaltungshandeln	Ressourcenmanagement	Wissensmanagement	Nalbach + Saarlouis	Landkreis Saarlouis	nicht-staatl. Organisationen	funktionale Kooperation	Digitales Dokumentmanagement	
	Planung: Vision 2100	wirtschaftl. Tätigkeit	Teilen von Daten, Datengrundlagen	Transferkommunen	Land für Unterstützung		Arbeitskreise		
bergisch. circular	Strukturförderung	Synergieeffekte	Pragmatische Ansätze (best-practice)	3 Städte	Wifös	Kammern+ Verbände	Vertraglich organisierte Kooperation	Interkomm. Absichtserklärung	
				Stadtverwaltung	Forschungseinrichtung		Bilaterale Absprachen		
Carbo Mass	Organisation gemeinschaftl. Klärschlammverwertung	Erprobung der Nutzungsmöglichkeiten	Ausgangspunkt für weitere Kooperationen	Wasserverbände	Landkreise	Hochschule	Vertiefung bestehender Strukturen	Regionskonzept	Policy-Empfehlungen
	Keine Neuorganisation!			IPMG	Entwässerungsbetriebe		Gemeinsame Aufgaben der bestehenden Verbände	Fallberichte	
OLE	Zusammenarbeit kommunaler Aufgaben	Ehrenamt stärken		Landgemeinden	Abwasserentsorger	Landwirtschaftsbetriebe	Ehrenamt koordinieren		
InterPyro	Stoffstrommanagement	Betreiberkonzept Pyrolyse		Forschung	Kommune	Transferregion	Externe Koordination	PPP	Betreibermodell
IRRMa	Verwertung Reststoffe			Regionaler Entwicklungsverein	Kreis	Stadt			
zirkulier BAR	Wissens- und Technologietransfer	V.A. in Transferregionen		Reallabor	Kreiswerke Barnim	Eberswalde	Netzwerktreffen	Newsletter	Verstetigung im Verein NetSan
				LK Barnim	Privatwirtschaft		Feste Kontaktstelle	Techn. + orga. Ballpause als Handbuch	

Anschließend diskutieren die Teilnehmenden in Kleingruppen Herausforderungen und Empfehlungen für interkommunale Kooperation in der Kreislaufwirtschaft.

Als Herausforderungen werden v.a. Vorbehalte in der Kommunalpolitik inkl. historisch bedingter Konflikte zwischen Kommunen und unterschiedlicher Erwartungshaltungen, bestehende, unflexible (kommunale, Verwaltungs- und Rechts) Strukturen, fehlende Finanzierung und mangelnde Förderung (z. B. von Personal) sowie die Verstetigung nach

Ablauf der Förderung genannt. Eine große Herausforderung wird der sich künftig deutlich verschärfende Fachkräfte- und Personalmangel sein.

Dementsprechend gilt es, die Politik in interkommunale Prozesse einzubinden. Dazu gehört auch, die Vorteile einer Zusammenarbeit sowie „neue“ Themenfelder wie bspw. Kreislaufwirtschaft zu kommunizieren. Zudem können einerseits bestehende Strukturen genutzt werden, andererseits müssen bestehende unflexible Strukturen aufgebrochen werden. Hierzu können „Räume des Austausches“ gebildet werden, die einen regionalen Blick ermöglichen sowie simulativ über bspw. Planspiele neue Ansätze der Zusammenarbeit und ihrer Vorteile unter Einbezug von Forschungsergebnissen vermitteln. Hinsichtlich der Verstetigung von Forschungsvorhaben sollten bereits in der Antragstellung Kriterien eingefordert werden, andererseits dürfen hohe Anforderungen die kommunale Ebene nicht von einer Antragstellung abgehalten.

Workshop „Transformation von Verwaltungen: Neues Verwaltungshandeln erproben und etablieren“

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

Die mit dem Strukturwandel verbundenen Veränderungen und Herausforderungen fordern Verwaltungen in besonderem Maße heraus. Begonnene Transformationsprozesse machen vor den Strukturen, der Organisation und den Prozessen in den kommunalen und regionalen Verwaltungen keinen Halt, sondern weisen auf die Notwendigkeit eines tiefgreifenden Wandels hin. Erprobte Routinen müssen aufgebrochen, etablierte Strukturen verändert, Silodenken überwunden, eingeübtes Handeln flexibler und agiler und neue Arbeitsweisen etabliert werden. Ob und wie transdisziplinäre Forschungsvorhaben diese Prozesse unterstützen und fördern können oder ob sie ein kaum zu überwindendes Hindernis der Transformation darstellen, diskutieren die Teilnehmenden in diesem Workshop, leitend ist folgende Fragen: Was bedeutet Transformation der Verwaltung? Wie kann die Transformation der Verwaltung organisiert werden? Worin liegen die besonderen Herausforderungen?

In dem ersten Input „Verwaltung 2.030: Innovative Verwaltungsstrukturen zur integrierten Umsetzung der Agenda 2030“ stellt [Roman Wolf](#) (LAG 21 NRW) ausgewählte Ergebnisse des Vorhabens [» Verwaltung 2.030](#) vor. Anknüpfend an die Forschungsfrage „Wie können sektorale Verwaltungsstrukturen, Entscheidungsprozesse und der Haushalt an die zukünftigen Herausforderungen angepasst werden?“ entwickelt die LAG 21 NRW zusammen mit dem Deutschen Institut für Urbanistik, der KPMG (Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen) und der Stadt Detmold einen Ansatz zur Implementierung von Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe in den Kommunen. Bausteine, wie Formen kooperativer Entscheidungsfindung (Entscheidung), eine integriert-agile Verwaltungsstruktur (Verwaltung) und ein wirkungsorientierter Nachhaltigkeitshaushalt (Finanzen), werden in einem querschnittsorientierten Steuerungsmodell Verwaltung 2.030 zusammengeführt.

Anna Mader (Neue Effizienz Wuppertal) präsentiert in dem Input „Bergisch.circular: Neue Methoden in und mit der Verwaltung“ den Ansatz und ausgewählte Ergebnisse des Vorhabens » [bergisch.circular](#). In dem Vorhaben arbeiten die drei Städte des Bergischen Städtedreiecks – Wuppertal, Remscheid und Solingen – mit kommunalen Unternehmen und ansässigen Forschungsinstitutionen zusammen, um Ansätze der Organisation einer kreislauforientierten Verwaltung zu entwickeln und zu implementieren. Mit den kommunalen Partnern werden in einem offenen Prozess – gestützt auf die Methode des Design Thinking – Gedankenmuster aufgebrochen und verschiedene Praxisformate entwickelt, mit denen die Verwaltungen kreislauffördernd und interkommunal arbeiten können.

Die Entwicklung eines wissenschaftlich basierten Modells der Transformation in einem Reallabor in Verwaltung 2.030 auf der einen Seite und ein offener kreativer Design-Thinking-Prozess zur Identifizierung möglicher Formate in bergisch.circular auf der anderen Seite stehen für die Bandbreite kommunaler Transformationsprozesse. Aufbauend auf diese beiden kontrastierenden methodischen Ansätze zur Transformation der Verwaltung werden in der Diskussion neben zahlreichen konkreten Nachfragen an die beiden Vorhaben wichtige Ausgangspunkte der beiden Vorhaben genannt, die für die jeweiligen Transformationsprozesse von Bedeutung sind. Hierzu gehören u. a. die Verstetigung und das Monitoring von Projekten, eine übergreifende Kooperation sowie interkommunale Zusammenarbeit, die Digitalisierung, die Orientierung an Nachhaltigkeitszielen und die Entwicklung attraktiver Arbeitsplätze in der Verwaltung. In der Diskussion werden die Stärken und Schwächen der beiden Vorgehensweisen intensiv beleuchtet. Deutlich wird, dass die Implementierung eines gemeinsam erarbeiteten Modells zwar schneller aber auch voraussetzungsvoller zu neuen Strukturen führen könne. Die Umsetzung der in einem offenen Prozess gemeinsam entwickelten kleineren Bausteine lasse sich im Unterschied dazu nur schwer steuern. Im Vordergrund stehe hier der gemeinsame Lernprozess, der die Verwaltung perspektivisch und langfristig zur Transformation befähigen soll und als vielversprechend bewertet wurde.

In mehreren Beiträgen wird auf die Schwerfälligkeit der Verwaltung und ihre Unbeweglichkeit hingewiesen und hierfür zahlreiche Beispiele angeführt. Dies wird vor allem deshalb mit Verwunderung konstatiert, da die sich deutlich abzeichnenden Veränderungen und Handlungsbedarfe (u. a. Fachkräftemangel, Komplexität der Themen, Digitalisierung) auf die Dringlichkeit der Veränderungen hinweisen. Hemmend auf eine Transformation der Verwaltung wirken sich, so die Diskussion, zahlreiche rechtliche Vorgaben, der vorhandene Zeitdruck, die fehlenden Ressourcen, die fehlende Priorisierung der als dringlich wahrgenommener Themen, ein kameraler Haushalt sowie die zahlreichen Beharrungskräfte in Verwaltung und Politik aus.

Trotz dieser Widerstände sind sich die Teilnehmenden darin einig, dass eine Zukunft nur in der Umsetzung notwendiger Veränderungsprozesse in der Verwaltung liege. Als Bausteine, die für die Verwaltungstransformation grundsätzlich von Bedeutung sind, wird neben einer aktiven Stadtspitze vor allem die Bedeutung der Führungskräfte in der Verwaltung hervorgehoben – „Bürgermeister*innen kommen und gehen, die Verwaltung bleibt.“ Als Multiplikator*innen in die Transformation einbezogen werden müssten vor

allem die „heimlich Anführenden“. Nur so könne ein Kompetenzaufbau auf Dauer gelingen. Wissenschaft und Forschungsvorhaben können dabei eine wichtige Rolle spielen, Prozesse anstoßen, Freiräume für Experimente öffnen und Lernprozesse initiieren.

In ihrem Abschlusskommentar benennt Heike Leise (Bundesverbands der Vertriebsmanager e.V.) verbunden mit dem Hinweis, wie bereichernd sie die Diskussionen in dem Workshop erlebt hatte, auf die mit der Digitalisierung verbundenen hohen Änderungsbedarfe in den Verwaltungen. Dabei gebe es kaum Unterschiede zwischen kleinen und mittleren Unternehmen der Privatwirtschaft und den Kommunen. Es gehe – auch mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit – nicht um eine Optimierung des Systems, sondern um einen Systemwandel. Dafür müssten neben einer Veränderung der Gesetzeslage Entscheidungen schneller fallen und umgesetzt werden auch im Sinne eines „wir machen es gemeinsam“. Die Mitarbeitenden in der Verwaltung müssen in den Transformationsprozessen mitgenommen und vor allem befähigt werden. Als Chance für die Transformation identifizierte sie die jüngere Generation, die die neue Form der Arbeit kenne und praktiziere und Erfahrungen aus ihrer „privaten Digitalisierung“ mitbrächten. Abschließend hebt sie die Bedeutung von Pat*innen und Fürsprecher*innen hervor, die den Weg bereiten.

Workshop „Bürgerschaftliches Engagement: Mit den Menschen vor Ort Zukunft entwerfen und gestalten“

20

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

Um Strukturwandel und Transformation zu gestalten und handlungsfähig zu bleiben, sind neue Bündnisse und Kooperationen mit den Bürger*innen notwendig. Gemeinsam mit Bürger*innen werden in den geförderten Verbundvorhaben deshalb Ideen für lebenswerte Städte und Gemeinden nicht nur entwickelt, sondern auch erprobt und langfristig umgesetzt. So können zusätzliche Ressourcen für die kommunale Entwicklung gewonnen werden und Städte und Gemeinden auch entlang der Bedarfe aus der Bürgerschaft gestaltet werden. Mit welchen Ansätzen in den Vorhaben konkret darauf gezielt wird bürgerschaftliches Engagement zu stärken, wird im Workshop „Bürgerschaftliches Engagement: Mit den Menschen vor Ort Zukunft entwerfen und gestalten“ diskutiert. Im Fokus standen folgende Fragen: Welche Ansätze werden verfolgt, um bürgerschaftliches Engagement zu stärken? Was kann das bürgerschaftliche Engagement in den Kommunen leisten und wo liegen die Grenzen? Worin liegen die besonderen Herausforderungen in der (dauerhaften) Zusammenarbeit mit den Bürger*innen? Was trägt zum Gelingen kooperativer Prozesse mit den Bürger*innen bei?

Im Vortrag „Zukunftsfähiges Engagement bei der Feuerwehr (Ergebnisse einer Fallstudie)“ erläutern die Projektvertreter*innen [Prof. Dr. Andrea Walter](#) (Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung) und [Carl-Eric Schlehmeier](#) (Kreis Lippe), welche Ansätze im Vorhaben » [SROI](#) verfolgt werden. Das Verbundvorhaben SROI zielt darauf Handlungsansätze zu erarbeiten, um das Ehrenamt in ländlichen Räumen vor dem Hinter-

grund gesellschaftlicher Entwicklungen zu stärken und so die Daseinsvorsorge zukunftsicher aufzustellen. In einer Befragung der Feuerwehr im Kreis Lippe erhoben die Projektpartner*innen die Potenziale und Herausforderungen im Engagement bei der Feuerwehr. Im Ergebnis der Befragung zeigte sich, dass die Engagierten „für ihre Tätigkeit brennen“, sie tendenziell altruistisch motiviert sind und der Gemeinschaft einen hohen Stellenwert beimessen. Herausforderungen bestehen auf zwei unterschiedlichen Ebenen. Zum einen beeinflusst der generelle Wandel im Engagement – fehlende Vereinbarkeit, jüngere Engagierte fühlen sich teilweise wenig eingebunden sowie Anzeichen für Generationenkonflikte – die Arbeit in der freiwilligen Feuerwehr. Zum anderen kommen besondere Herausforderungen in der „Organisation Feuerwehr“ hinzu. Das Engagement in der Feuerwehr ist durch viel Bürokratie gekennzeichnet, die Unterstützung von Seiten der Arbeitgeber*innen ist oftmals nicht gegeben, es fällt schwer Mitglieder und Führungskräfte zu gewinnen und insgesamt fehlt Wertschätzung für dieses Engagement.

[Dr. Manuela Weber](#) (Öko-Institut e.V.) und [Siw Foge](#) (TGZ Prignitz) geht in ihrem Vortrag „Innovative Ideen mit Bürger*innen entwickeln und langfristig umsetzen“ auf die erarbeiteten Ansätze im Verbundvorhaben [» ZUGG](#) ein. ZUGG zielt darauf durch kooperatives Handeln zwischen Zivilgesellschaft, Verwaltung und weiteren städtischen Akteuren lokale Problemlagen in der Daseinsvorsorge zu lösen und die Lebensqualität vor Ort zu verbessern. Die Projektpartner*innen fokussieren die kommunalen Handlungsfelder „Mobilität“ und „Innenstadtbelebung“. Im Vorhaben ZUGG werden sowohl Ansätze des Co-Designs (digitale Umfragetools) als auch der Co-Produktion (Bürgerteams) erprobt. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die eingesetzten digitalen und analogen Methoden eine breite Ansprache und Aktivierung der Bürger*innen ermöglichen, es sich jedoch erst bei den Formaten der Co-Produktion um Engagement handelt. Das initiierte bürgerliche Engagement braucht die Unterstützung aus der Verwaltung und dem Projektteam. Zudem sind schnelle sichtbare Ergebnisse wichtig für die Motivation der Engagierten. Eine kompakte Größe der Bürgerteams ist förderlich, um gemeinsam ins Arbeiten zu kommen.

Der Vortrag „Engagement älterer Menschen im Wissenschaftsprozess“ von [Prof. Dr. Heike Jacobsen](#) und [Alexander Elsner](#) (beide Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg) rückt die erprobten Ansätze zur Aktivierung älterer Menschen im Vorhaben [» Altersinnovationen](#) in den Fokus. Im Vorhaben Altersinnovationen wird mit älteren Bürger*innen die Gestaltung des Strukturwandels erforscht. Dafür kommen verschiedene partizipative und bürgerwissenschaftliche Formate zum Einsatz, in denen Bürger*innen mit Wissenschaftler*innen und Studierenden zusammenarbeiten. Eine Reihe unterschiedlicher Formate und Maßnahmen bieten dabei vielfältige Potenziale. So wurden beispielsweise Erzählalons umgesetzt, mit dem Ziel Wissen und Erfahrungen der Bürger*innen sichtbar zu machen. Das Format beförderte zudem das Vertrauen zwischen Bürger*innen und den Kommunen. In einem anderen Format – den Pop-up Stores – sollte die Universität den Bürger*innen näher gebracht werden. Das gelang, zugleich belebten die Pop-up-Stores temporär die Innenstadt und vernetzten die Bürger*innen.

In der gemeinsamen Diskussion vertiefen die Workshop-Teilnehmenden übergreifend die Potenziale und Herausforderungen für bürgerschaftlichen Engagements. Bürger-schaftliches Engagement wirkt, so die Einschätzung, gemeinschaftsfördernd (Zusammenhalt unter den Bewohner*innen) und vertrauensbildend (Kontakt zwischen Bürgerschaft und Verwaltung) und kann einen Anstoß geben, um vor Ort neue Wege zu gehen. Demgegenüber stehen eine Reihe von Herausforderungen, dazu zählen eine (zu) geringe Wertschätzung des Engagements, die schwierige Gewinnung neuer Engagierter, die schwindende Bereitschaft für Engagement, (zu) viel Bürokratie sowie teils nichts ausreichende Kompetenzen engagierter Menschen (für komplexe Aufgaben).

Als wichtigste Aufgabenfelder für eine zukunftsfähige Gestaltung bürgerschaftlichen Engagements sehen die Teilnehmenden a) die Verbesserung der Wertschätzung von Engagement und b) den Wandel in den Verwaltungen i.S. eines pro-aktiven Handelns um Engagierte zu unterstützen.

Workshop „Kreislaufwirtschaft: Stoffströme zusammenführen und integriert weiterentwickeln“

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

Regionale Wirtschaftskreisläufe sind eine wesentliche Stellschraube für eine nachhaltige Entwicklung. Sie verringern Ressourcenverbrauch und Mobilitätsanforderungen. Dabei wird die regionale Wirtschaft durch Nutzung von Synergiepotenzialen und Qualifizierung der Produktpalette gestärkt. Die Abhängigkeit von Lieferketten wird verringert, ein Beitrag zur Resilienz der regionalen Wirtschaft geschaffen und im Idealfall ein regionales Markenzeichen generiert. Das klassische Beispiel ist die Direktvermarktung regionaler Produkte. Das Spektrum regionaler Wirtschaftskreisläufe ist aber weit vielfältiger. Es geht um regionale Weiterverarbeitung, um Recycling, um die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Branchen sowie - immer wichtiger – um die Entwicklung und Nutzung neuer Technologien. Vor diesem Hintergrund werden im Workshop folgende Leitfragen diskutiert: Welche Ziele stehen im Vordergrund? Welche Ansprüche stellen sich für die Zusammenarbeit? Welche besonderen Herausforderungen sind zu beachten? Welche Rahmenbedingungen müssen verändert werden?

Im Vorhaben » [InterPyro](#), das [Michel Schnitz](#) (Energieavantgarde Anhalt e.V.) vorstellt, werden durch den dezentralen Einsatz einer neuartigen Pyrolyse-Technologie der Boden und Wasserhaushalt verbessert, CO₂ gesenkt und Wertschöpfung vor Ort betrieben. Anspruchsvoll ist die Integration von Wissenschaft und Praxis vor allem dann, wenn der komplexe Ansatz von der Beratung in die Umsetzung geht. Dabei stellt sich die Frage, wer das Risiko trägt und die Innovation nach vorne treibt. Besonders herausfordernd sind die zum Teil unklaren Rahmenbedingungen zum Einsatz von Pflanzenkohle. Schwierig ist auch die uneinheitliche wissenschaftliche Beurteilung der Technik sowie das Kostenvorteile noch nicht überprüfbar belegt werden können. Empfohlen wird die Einführung einer Experimentierklausel, bevor das Monitoring und die Regulatorik in der Praxis angepasst werden können.

Das Vorhaben » [IRRMa](#), das [Marco Lincke](#) (Fraunhofer-Institut für Keramische Technologien und Systeme IKTS Hermsdorf Thüringen) vorstellt, verfolgt das Ziel der Erschließung ungenutzter Reststoffe, indem in einem Softwaretool Stoffströme eingespeist und von Abnehmenden eingesehen werden können. Eine Innovation bei IRRMa ist die Kaskadennutzung der stofflichen und energetischen Nutzung und die Stärkung der Zusammenarbeit über eine gemeinsame Software. Gerade Vorteile der Kooperation sind in den Köpfen vor Ort vor allem auch aufgrund unterschiedlicher Strukturen noch nicht angekommen. Zu bedenken ist dabei, dass oftmals in Abfallwirtschaftsbetrieben sehr individuelle Ziele und Nutzererwartungen definiert und dass Beharrungsvermögen und Lobbying vorhandener Strukturen nicht zu unterschätzen sind. Daher sind eine gezielte Ansprache und das Herausstellen von eigenen Vorteilen notwendig. Herausfordernd ist auch die geringe Flexibilität durch langfristige Entsorgungsverträge, die andererseits aber auch langfristig Reststoffe sicherstellen und Planungen ermöglichen. Datenschutz stellt eine besondere Herausforderung für das Vorhaben dar.

Das Vorhaben » [zirkulierBAR](#), vorgestellt in dem Vortrag „Mehr Kreislaufwirtschaft durch eine Sanitär- und Nährstoffwende“ durch [Dr. Ariane Krause](#) (Leibniz-Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau (IGZ) e.V.) will Nährstoffe aus „verzehrten Nahrungsmitteln“ zurückgewinnen und diese im Sinne einer nachhaltigen regionalen Kreislaufwirtschaft wieder Landwirtschaft und Gartenbau zuführen. Damit will zirkulierBAR einen wichtigen Beitrag zur Sanitär- und Nährstoffwende leisten. Konkret werden innovative, skalierbare Verwertungsanlagen für Inhalte aus Trockentoiletten und Recyclingdünger erprobt sowie ein Kreislaufwirtschaft-Konzept für Kommunen erstellt. Bei der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft stellen sich hohe Ansprüche bezüglich Absprachen zur Synchronisierung von Betriebsabläufen und Forschungsplänen sowie der Erarbeitung anerkannter technischer Regeln. Es ist eine besondere Herausforderung, das Thema „Sanitärwende“ im Nachhaltigkeitsdiskurs und als Teil der Kreislaufwirtschaft zu platzieren. Auf kommunaler Ebene liegt der Anpassungsbedarf des rechtlichen Rahmens beim Anschluss- und Benutzungszwang, auf Bundesebene muss die Bioabfall- und Düngemittelverordnung geändert werden.

[Prof. Dr. Elmar Hinz](#) (Hochschule Nordhausen) stellt die Erkenntnisse im Vorhaben » [CarboMass](#) in dem Impuls „Kreislaufwirtschaft – Stoffströme zusammenführen und integriert weiterentwickeln“ vor. Durch den innovativen Ansatz der technischen Weiterentwicklung der regionalen Klärschlamm- und Restbiomasseverwertung zum neuartigen Bodenersatzstoff „CarboMass“ soll CO₂-Ausstoß reduziert, Phosphor gebunden und die Wasserqualität verbessert werden. Entscheidend ist bei der notwendigen (interkommunalen) Kooperation die Herausarbeitung, Kommunikation und Verteilung von belegbaren Vorteilen. Die größte Herausforderung stellt sich auf der Meso-Ebene: Zwischen politischen Beschlüssen (Ebene Bundes- und Landespolitik) und operativen Umsetzungsschwierigkeiten (Ebene betrieblicher Kern) beeinflussen Regulierungen die Handlungsoptionen und somit Verhaltensänderungen. Empfohlen wird, um Veränderungen in die Fläche zu bringen, dass die richtigen Kompetenzen dort eingesetzt werden, wo die Chance der Verbreitung am größten ist. Andere Ansätze, die mit hohen Risiken behaftet sind, sollten gerne in kleinerem Rahmen mit viel Freiheitsgraden insb. für die gesell-

schaftliche Entwicklung ausprobiert werden: Teuer ist zu skalieren, nicht das Ausprobieren. Deshalb sollte Förderpolitik einerseits viel Ausprobieren (mit weniger Geld für den Einzelfall) und nur das Skalieren von nachweislich funktionierenden Lösungen unterstützen (viel Geld für wenige Fälle).

Anschließend diskutieren die Teilnehmenden in Kleingruppen Herausforderungen und strategische Handlungsempfehlungen. Neben den in den Inputs bereits angesprochenen und erörterten Herausforderungen werden vor allem Verwaltungsstrukturen mit personellen und finanziellen Engpässen, die Findung von „Machern“ zur Umsetzung und Instrumente zur Bewertung hervorgehoben.

Bei strategischen Handlungsempfehlungen werden Förderpolitik, Systembewertung und rechtliche Hürden betont. Dabei soll bei Forschungsprojekten von Beginn an die politische Akzeptanz und damit Umsetzungsfähigkeit mitgedacht werden. Eine wichtige Stellenschraube wird in der Initiierung von abteilungs- bzw. ressortübergreifend gebündelter Förderprogramme gesehen. Zu rechtlichen Hürden soll der Austausch und die Abstimmung an runden Tischen („Normierung“) etabliert resp. gestärkt werden. Abschließend wird festgehalten, dass Stoffkreislauf mit anschaulichen und ansprechenden Beispielen erfahrbar sein muss und dass gute Ideen Zeit brauchen.

Planspiel „Innovationen in der Verwaltung testen und reflektieren“

Einführung und Spielleitung durch [zirkulierBAR](#)

[Hannah Wiemers](#) (Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde) und [Dr. Markus Ulrich](#) (UCS Ulrich Creative Simulations) führen im Rahmen dieses Workshops die Teilnehmenden spielerisch in die Planspielmethode ein und machen diese so selbst zum aktiven Part von Erfahrungs- und Wissensproduktion. In vier Tischgruppen wird das im Rahmen des Vorhabens » [zirkulierBAR](#) entwickelte Planspiel unter sachkundiger Anleitung jeweils einmal vollständig durchgespielt. Die Spieler*innen schlüpfen dabei in die Rolle von Mitarbeitenden in Kommunen, die gemeinsam und fachbereichsübergreifend Innovationen in ihrer Gemeinde anstoßen und umsetzen wollen.

Hintergrundfolie für den Spielinhalt sind Nährstoffwende und Kreislaufwirtschaft an Hand des Projektbeispiels [zirkulierBAR](#). So lautet die Spielaufgabe im fiktiven Ort Waldlachsen: „Wie kann aus menschlichen Exkrementen Dünger hergestellt werden?“. Zentrales Spielziel ist die Entwicklung von Zusammenarbeit und Kollaboration in der Gruppe, um gemeinsam die „Innovation“ zu implementieren – ein Ideengeber wird alleine nicht zum Erfolg kommen, es braucht Allianzen.

Im Rahmen des Planspiels begeben sich die Spieler*innen in ein stark vereinfachtes Abbild der Wirklichkeit, so Dr. Markus Ulrich. Im Spielverlauf müssen sie analog zum realen Verwaltungsalltag verhandeln, sie treffen Entscheidungen und erleben, welche Konsequenzen damit auf lange Sicht einhergehen. Das Spiel selbst ist ähnlich wie ein Brettspiel mit verschiedenen Spielfeldern, Spielsteinen sowie ergänzenden Aufgaben-, Aktivitäts- und Stärkenkarten gestaltet. Auf dem Weg durch insgesamt drei Projektphasen wird in jeder Spielrunde der Kanon der Grundregeln erweitert und komplexer: Geht es zunächst

darum kommunale Aufgaben erfolgreich zu erledigen, so muss in der nächsten Runde ein Projekt auf den Weg gebracht werden und in weiteren Runden mit Hürden, Vetos und Herausforderungen umgegangen werden. Während des Spiels muss man Kooperationspartner*innen finden, innovative Wege gehen, geeignete „Stärken“ erarbeiten und geschickt einsetzen, Visionen haben, beteiligen, aber gleichzeitig weiterhin gutes Verwaltungshandeln praktizieren.

Neben dem tatsächlichen Spiel liegt ein besonderer Wert der Planspielmethode im sogenannten Debriefing, um das Erlebte zu reflektieren und auf die eigene Arbeitsrealität zu übertragen, betont Dr. Markus Ulrich. In der Reflexionsrunde mit den Spieler*innen gibt es sehr viel positives Feedback.

Dr. Markus Ulrich erläutert, dass es darum gehe, durch den Spielprozess Perspektiven bei den Teilnehmenden zu öffnen und Gedankenanstöße zu bieten. In einem realen Workshop würde die Arbeit nach dem Spiel erst richtig beginnen und der Transfer auf eine reale Situation (z. B. durch Analyse möglicher Stärken und Hürden im konkreten Fall) starten. Dabei hat sich gezeigt – das bestätigen auch die Teilnehmenden –, dass der Planspielinhalt nicht an das Projektthema von zirkulierBAR gebunden ist, sondern generell auf innovative Prozesse im kommunalen Alltag übertragbar ist. Geplant ist, das Planspiel-Set zu produzieren oder zum Selbstbau anzubieten. Auch eine open source-Lizenzierung ist angedacht, die eigene Veränderungen durch die Anwender*innen oder die Erstellung von Themenkits erlaubt.



Abschlusspodium: Tragfähige Forschungsansätze und zukunftsweisende Lösungswege

Dr. Stephanie Bock und Dr. Vera Grimm im Gespräch mit den Botschafter*innen aus den Workshops

Dr. Stephanie Bock (Deutsches Institut für Urbanistik) und **Dr. Vera Grimm** (Bundesministerium für Bildung und Forschung) moderieren das Abschlusspodium. Die abschließende Runde zielte darauf, „Highlights“ aus den Workshops vor dem Hintergrund der Erfahrungen der Botschafter*innen einzuordnen.

Angelika Sack (Landkreis Nienburg-Weser) berichtet aus dem Workshop „Interkommunale Kooperation: Gemeinsam Lösungen konzipieren und umsetzen“. Frau Sack betont, dass interkommunale Kooperation „nicht vom Himmel falle“. Diese erfordert Treiber und Personal, das sich für interkommunale Kooperation einsetzt. Projektförderungen und damit verbundene zeitlich befristete Stellen sind für interkommunale Kooperation oftmals ein Hindernis. Denn für die Verstetigung (neuer) Kooperationen braucht es dauerhaft personelle Ressourcen. Ein weiterer Gelingensfaktor für interkommunale Kooperation ist ein sichtbarer gemeinsamer Gewinn aus der Kooperation. Dieser muss nicht unmittelbar monetär sein, sondern könne auch auf anderen Ebenen vorteilhafte Wirkung entfalten. Wichtig ist, diese Vorteile zu erkennen und zu vermitteln. Neben den Rahmenbedingungen für interkommunale Kooperation betont sie den Mehrwert des Zusammenspiels von Wissenschaft und Praxis, um Kooperationen anzustoßen. Frau Sack übernahm im Zeitraum von 2016 bis 2019 die Verbundkoordination des „Kommunen innovativ“-Vorhabens » [KIF](#). Damals brachte die Wissenschaft kreative Methoden und Know-how in den Prozess ein und fand neue Zugänge zu den lokalen Akteuren. Für die kommunale Verankerung und Verstetigung des Vorhabens war es jedoch entscheidend, dass der Landkreis Nienburg/Weser die Verbundkoordination verantwortete. Er pflegte als Praxispartner engen Kontakt zur lokalen Politik. Im Workshop gewann Frau Sack den Eindruck, dass das Wissen über Potenziale und Anforderungen interkommunaler Kooperation zwar in den Vorhaben, aber nicht zwingend auch in der Lokalpolitik in den Modellregionen, vorliegt. Sie empfiehlt, Experimente in den Kommunen durchzuführen, d.h. über kreative Methoden Vertreter*innen aus der Kommunalpolitik an neue Erkenntnisse heranzuführen.

Über den Austausch im Workshop „Transformation von Verwaltungen: Neues Verwaltungshandeln erproben und etablieren“ berichtet **Heike Leise** (Bundesverband der Vertriebsmanager e.V.). Zum Einstieg hält sie fest, dass nichts so beständig sei wie der Wandel. Transformation und Veränderung beschäftigen die Kommunen seit jeher und tagtäglich. Die Frage ist deshalb, wie Kommunen diese Veränderungen aktiv gestalten können. Frau Leise betont die erkennbare Energie und den Veränderungswillen in den Vorhaben. Herausforderungen für angestrebte Veränderungen bestehen hinsichtlich einer ausreichend vorhandenen Veränderungsbereitschaft in den kommunalen Verwaltungen und den notwendigen Rahmenbedingungen vor Ort. Einen förderlichen Rahmen für Veränderung zeichnet z. B. aus, dass eine Schlüsselperson an einer übergeordneten Stelle

Neuerungen vorantreibt. Im Verständnis von Frau Leise ist Transformation nicht nur als Chance für die Mitgestaltung zu verstehen, sondern sollte frühzeitig antizipiert werden, um sich vorzubereiten. Die Rolle der Wissenschaft, um Transformation zu befördern, umfasst zum einen, lokale Akteure für kürzere Entscheidungsprozesse zu sensibilisieren und zum anderen diese Akteure aktiv in den Forschungsprozess einzubeziehen.

Dr. Stephan Bartke (Umweltbundesamt) übernahm die Rolle des Botschafters im Workshop „Kreislaufwirtschaft: Stoffströme zusammenführen und integriert weiterentwickeln“. Er nimmt aus dem Workshop drei Eindrücke mit. Erstens, ein Bedürfnis nach Sicherheit. So treffen Kommunen üblicherweise rationale Entscheidungen über den Status quo. Demgegenüber können neue Ansätze und Arbeitsweisen, wie sie die Kreislaufwirtschaft mit sich bringt, unbekannt, ungewiss und unsicher sein. Um möglichen Bedenken zu begegnen, braucht es daher einen intensiven Wissens- und Informationsaustausch über die Potenziale der Kreislaufwirtschaft. Zweitens, die Förderpolitik kann einen geschützten Rahmen schaffen, um sich mit Neuem auseinanderzusetzen. Es stellt sich die Frage, wie Forschungsförderung weiter verbessert werden kann, um die Wirksamkeit der Forschungsvorhaben zu befördern. Dies bedeutet z. B. Fördermaßnahmen besser aufeinander abzustimmen sowie Finanzmittel für die Skalierung besonders erfolgreicher Vorhaben vorzusehen. Drittens, um vor Ort Entscheidungsträger*innen von neuen Ansätze zu überzeugen, sind belastbare Entscheidungsgrundlagen erforderlich. Diese können die Forschungspartner*innen liefern. Weitere Schlaglichter aus dem Workshop beziehen sich auf die Notwendigkeit den rechtlichen Rahmen in Sinne der Kreislaufwirtschaft auszubauen, die Potenziale der Digitalisierung zu nutzen und agile Arbeitsweisen in den Kommunen zu verfolgen.

In der anschließenden Diskussion mit dem Plenum wird der Aspekt der Forschungsförderung vertieft. Diese, und hier insbesondere die Antragstellung, sollte nicht an zu hohe Anforderungen geknüpft werden. Dies erschwert den Prozess für Verbundvorhaben aus Wissenschaft und Praxis. Als wichtig wird erachtet, frühzeitig ein Commitment der kommunalen Partner*innen für die aktive Mitwirkung im Forschungsvorhaben zu erzielen, hierfür eignet sich z. B. ein Letter of intent.

Zum Abschluss erläutern die drei Botschafter*innen, was für sie in den Workshops überraschend war. Frau Leise beschreibt das deutlich spürbare Interesse an Veränderungsprozessen. Diese Personen mit großer Veränderungsbereitschaft in den Verwaltungen gelte es zu unterstützen. Stephan Bartke betont, dass nicht alle Forschungsvorhaben Leuchttürme sind. Doch sollten Leuchttürme erkannt und für eine weitergehende Förderung in Betracht gezogen werden. Frau Sack geht in ihrem abschließenden Statement auf die Rolle der Politik für interkommunale Kooperation ein. Hier sind Kompetenzaufbau und die fortlaufende Vermittlung der Mehrwerte von Kooperation – beides durch die Wissenschaft – erforderlich.



Impressionen der Veranstaltung II

