

Robert Hummel, Gregor Langenbrinck, Helke Wendt-Schwarzburg

Voneinander lernen, miteinander arbeiten

Lern- und Austauschformate für die Kleinstadtentwicklung

Wohnen ist eine Zukunftsaufgabe, auch und besonders für Kleinstädte – eine Herausforderung, in der aber auch eine Chance liegt. So gilt es für Kleinstädte in peripheren Lagen, Leerstand zu reaktivieren, dem Bevölkerungsschwund entgegenzuwirken und Fachkräfte zu halten bzw. neue anzuziehen. In zentralen Lagen hingegen stehen Kleinstädte unter hohem Zuwanderungsdruck. Neu- und Umbau stehen ganz oben auf der Tagesordnung – im Übrigen auch, um den angespannten Wohnungsmarkt einer Metropole oder Großstadt in der Nähe zu entlasten. Wer moderne und inklusive Wohnangebote sucht, die auf die unterschiedlichen Bedarfe vor Ort zugeschnitten sind, findet vielfältige Beispiele gerade in Kleinstädten. Sie können zur Bewältigung der Wohnungsfrage und der ambitionierten Neubauziele der Bundesregierung einen wichtigen Beitrag leisten.

Insgesamt übernehmen Kleinstädte wichtige Stabilisierungsfunktionen im deutschen Siedlungssystem. Sie zeichnen sich durch hohe soziale Verbundenheit und eine aktive Bürgerschaft aus – oft ein Gegenpol zu dicht bevölkerten Großstädten. Um dieses Potenzial zu heben, arbeiten viele Kleinstädte strategisch, knüpfen an ihre endogenen Potenziale an und erarbeiten aus ihrer Eigenlogik heraus nachhaltige Konzepte (vgl. BBSR 2020). Oft ist das ein Kraftakt, denn innovative Wohnkonzepte erfordern Kreativität und Experimentierfreudigkeit, denen geringe oder fehlende personelle und finanzielle Ressourcen entgegenstehen. Hier zu unterstützen, ist ein Kernanliegen der seit 2019 durch das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) sowie durch das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) geförderten Pilotphase Kleinstadtakademie.

Austausch und die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen, nicht nur zu Fragen des Wohnungsbaus und der Wohnungswirtschaft, werden hier aktiv unterstützt. Sie ermöglichen den Blick über den Tellerrand, helfen dabei, Lösungen zu finden und neue zu generieren oder kooperative Projekte anzuschließen. Insbesondere die sechs Modellvorhaben sammeln zu diesem „Sharing-Prinzip“, also dem Ansatz, bei knappen Mitteln und begrenzten Handlungsspielräumen die Kräfte zu bündeln und Wissen zu teilen, wichtige Erfahrungen. Was hier aktiv erprobt wird, ist in der Kleinstadtforschung bereits seit Längerem ein Thema. Forschende und Praktiker arbeiten dabei konkret gegen ein falsches Bild an: Häufig werden Kleinstädte unter dem ländlichen Raum subsumiert, ein Trugschluss mit Blick auf jene Kommunen in zentralen Lagen. Viele Gemeinden fühlen sich daher allein mit ihren als individuell wahrgenommenen Herausforderungen. Genau da setzt die Pilotphase Kleinstadtakademie ein. Sie fragt, wie ein selbstbestimmter, eigenständig organisierter Erfahrungsaustausch und

Wissenstransfer zwischen Kleinstädten ermöglicht und gefördert werden kann. Welche Formate eignen sich dafür, auch im Handlungsfeld „Wohnen“?

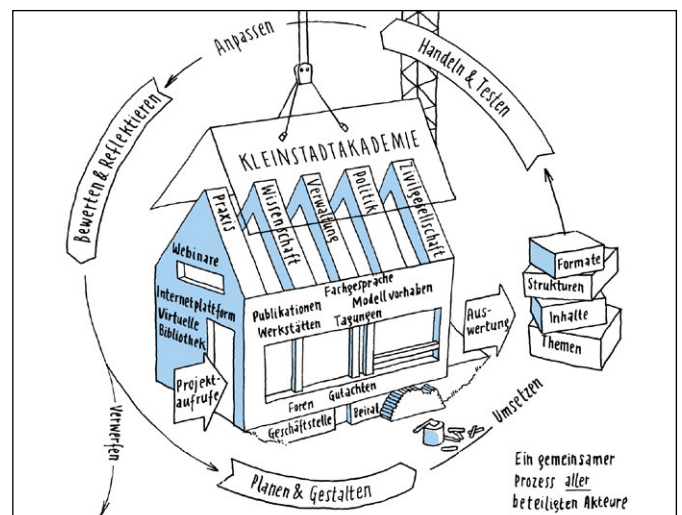


Abb. 1: Inhaltliche und strukturelle Weiterentwicklung einer Kleinstadtakademie in der Pilotphase (© Urbanizers)

Eine Kleinstadtakademie arbeitet als Plattform in zwei Richtungen: Einerseits geht es darum, Anliegen von Kleinstädten stärker in Politik und Gesellschaft zu verankern (politische Ebene). Andererseits soll sie analog und digital Wissen und Ressourcen bereitstellen, teilen und den Austausch auf Augenhöhe ermöglichen. Ziel ist es, Kleinstädte zu befähigen, voneinander und miteinander zu lernen und sich gegenseitig aktive Unterstützung vor Ort zu leisten (fachlich-inhaltliche Ebene). Die Idee einer Kleinstadtakademie wird in der Pilotphase, einem experimentellen und innovativen Vorhaben, bis 2023 weiterentwickelt. Urbanizers übernimmt im Auftrag von BMWSB und BBSR die strategische Steuerung, die Organisation von (Fach-)Veranstaltungen, die Entwicklung von Kommunikationsformaten, den Ergebnistransfer und die inhaltliche und strukturelle Weiterent-



wicklung. Das inter 3 Institut für Ressourcenmanagement war 2021 bis 2022 mit der Entwicklung und Erprobung leicht zugänglicher und unaufwendig produzierbarer Lern- und Austauschformate beauftragt, die in den Kanon einer Kleinstadtakademie aufgenommen werden können.

Wesentliche Erfahrungen aus drei Jahren Pilotphase geben nachfolgend einen Überblick, in welchen Formaten Kleinstadtakteure ihr praxisorientiertes Handlungswissen miteinander teilen und im Austausch mit Expertinnen und Experten erweitern und vertiefen können.

Lehren aus den Modellvorhaben

Die Inhalte und Strukturen einer Kleinstadtakademie werden in der Pilotphase sukzessive und mit allen Akteuren der Kleinstadtentwicklung gemeinsam auf den Weg gebracht. Dabei spielen sechs Modellvorhaben, die seit 2019 im Rahmen der Pilotphase gefördert werden, eine zentrale Rolle. In ihnen arbeiten mindestens vier Kommunen in überregionalen Verbänden an einem gemeinsamen Thema ihrer Stadtentwicklung. Sie testen dabei innovative Methoden und Formate und sind Testfelder für die Ideen einer Kleinstadtakademie. Themen sind Digitalisierung, Innenentwicklung, Arbeiten, Beteiligungskultur, aber auch Wohnen. Zu Letzterem forschen und experimentieren die Projekte „Reallabor Stadtentwicklung – Wohnen gestalten im Wandel von Digitalisierung und Mobilität“ (Leitkommune: Mücheln/Geiseltal, Sachsen-Anhalt) und „Bündnis für Wohnen im ländlichen Raum – Neue Instrumente für die Stärkung der Ortsmitte kleiner Städte und Gemeinden“ (Leitkommune: Nieheim, Nordrhein-Westfalen).

Innovative Ideen durch Solution Labs

Trotz Pandemie haben Modellvorhaben bereits vielfältige Formate getestet, die den länderübergreifenden Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer ermöglichen. Sie sind auch auf das Thema Wohnen übertragbar. Das Modellvorhaben „Kleine Städte. Große Vielfalt. Gute Zukunft“ (Leitkommune: Seelow, Brandenburg) hat zum Beispiel sogenannte Solution Labs durchgeführt. Solution Labs sind temporäre Ideenlabore, in denen junge Menschen aus dem ganzen Bundesgebiet zusammenkommen, um gemeinsam Strategien zur Lösung einer bestimmten Aufgabenstellung zu schmieden. Das Format wurde ursprünglich für den betriebswirtschaftlichen Kontext entwickelt und erst kürzlich auf die Stadtentwicklung übertragen. Das Besondere: Die Teilnehmenden stammen aus unterschiedlichen fachlichen Hintergründen. Der fachfremde Blick lässt innovative und durchaus experimentelle Ideen für die Kleinstadtentwicklung entstehen. Daraus werden Ansätze und Projekte geboren, die sonst in Kleinstädten selten entstehen, geschweige denn umgesetzt werden.

Interkollegiales Coaching für die überregionale Zusammenarbeit

Im Modellvorhaben „Innenstadt (be)leben!“ (Leitkommune: Zwönitz, Sachsen) haben bereits mehrere Runden eines sogenannten interkollegialen Coachings stattgefunden. Darunter fasst das Modellvorhaben den Ansatz, Bürgermeister einen geschützten Raum zu geben, um sich zu einem bestimmten Thema, etwa Wohnungsbau, gegenseitig zu beraten und zu qualifizieren. Was simpel klingt, ist bei genauem Hinschauen bemerkenswert: Kleinstädte stehen wie große Städte auch im Wettbewerb zueinander, insbesondere, wenn sie in derselben Region verortet sind. Erfahrungen in einem Schutzraum auszutauschen, ist von großer Bedeutung. Das Format wird von den Akteuren als überraschend in seiner Wirkung qualifiziert: Es macht den Bedarf an konkurrenzfreien Austauschräumen für Kleinstädte deutlich. Für die Pilotphase Kleinstadtakademie heißt das, solchen Austausch zukünftig auszubauen.

Anders vernetzen, auf Augenhöhe voneinander lernen

Beide Formate zeigen, dass für eine innovative Kleinstadtentwicklung neue (methodische) Wege gegangen werden müssen. Die Modellvorhaben bestätigen dabei immer wieder: Überhaupt die Möglichkeit zu erhalten, sich mit Kleinstädten aus dem ganzen Bundesgebiet zu vernetzen und sich auch in informellem Rahmen zu Fragen der Kleinstadtentwicklung zu verständigen, ist ein echter Zugewinn, schafft Lernmomente, die vor Ort direkt helfen. Neben kollegialer Beratung steht das Lernen aus guten Beispielen – die „Best Practices“. Gerade, dass in anderen Kommunen in anderem lokalem Kontext ähnliche Ausgangslagen bestehen und gleiche Formate erprobt werden, erweitert den Horizont. Innovative Projekte in der eigenen Stadt voranzutreiben, heißt immer auch, den Rückhalt in Politik und Bevölkerung für sich gewinnen zu müssen. Der Verweis auf andere Kommunen, wo etwas Ähnliches bereits gut funktioniert, hilft dabei enorm. Fairerweise gilt aber auch, dass Erfahrungsaustausch nicht bei der Bewältigung aller Aufgaben hilft. Deswegen werden in der Pilotphase auch weniger zeitintensive Formate untersucht, mit denen vor Ort Ideen generiert werden können.

„Von Kleinstädten, mit Kleinstädten, für Kleinstädte“ – auch in Zukunft

Wie geht es nach der Pilotphase der Kleinstadtakademie weiter? Wie können engagierte Kleinstadtakteure sich ortsunabhängig vernetzen, informieren und voneinander lernen? Welchen Beitrag kann eine Kleinstadtakademie bei der Suche nach Lösungen beispielsweise beim Umgang mit Leerstand oder der Berücksichtigung neuer Wohnbedürfnisse leisten? Wichtig ist: Es geht weder darum, das berühmte „Rad

immer wieder neu zu erfinden“, noch darum, gute Beispiele einfach etwa aus dem Großstadtkontext zu übernehmen. Das inter 3 Institut für Ressourcenmanagement arbeitet schon seit Langem an der Entwicklung geeigneter Formate für den internationalen Wissens- und Erfahrungstransfer aus anwendungsorientierten Forschungs- und Modellvorhaben. Dabei werden Formate aus dem unternehmensinternen Wissenstransfer und der beruflichen Weiterbildung zielorientiert auf andere Kontexte übertragen, adaptiert, erprobt und bei Eignung im Digitalen LERNHAUS von inter 3 oder auf anderen Plattformen zur Verfügung gestellt. Erarbeitet wurde ein Set aus 18 verschiedenen Formaten, die es einer späteren Kleinstadtakademie ermöglichen sollen, unterschiedliche Informations- und Austauschbedürfnisse zu allen kleinstadtrelevanten Themen umfassend zu bedienen.

Welche Formate für die in der Kleinstadtakademie engagierten Akteure infrage kommen, haben sie in zahlreichen Interviews berichtet. Es sind Angebote, die

- praxisorientiertes Wissen didaktisch aufbereiten, kompetent vermitteln und den Austausch mit anderen ermöglichen,
- praktikabel und mit vertretbarem Aufwand umsetzbar und nutzbar sind – für die Kleinstadtakteure und für eine Kleinstadtakademie als Träger,
- eine möglichst große Reichweite entfalten und niedrigschwellige Mitwirkung ermöglichen.

Problemlösungs- und anwendungsorientiertes Handlungswissen lässt sich insbesondere in sogenannten Mikrolearning-Formaten praktikabel vermitteln. Das sind kurze digitale interaktive Lernsequenzen – ein Kurzvideo, Quiz oder interaktiver Text –, die sich leicht in den Alltag integrieren lassen und auf mobilen Endgeräten jederzeit und überall in Anspruch genommen werden können. Zwei wichtige Zielgruppen sind damit gut zu erreichen: Führungskräfte mit knappen Zeitbudgets und Nachwuchs(kräfte) der Digital Natives. Zudem können diese Formate bei Bedarf flexibel erweitert und mit Curricula untersetzt zu Makrolearning-Einheiten gruppiert und ausgebaut werden, beispielsweise zu themenbezogenen Trainings, Aus- und Weiterbildungsangeboten etc. Nicht zuletzt können Mikrolearnings sehr gut und relativ unaufwendig mit den Kleinstadtakteuren koproduziert werden und so zum Mitmachen in der Kleinstadtakademie motivieren, beispielsweise in Zusammenarbeit zwischen digital affinem Nachwuchs und erfahrenen Wissensträgerinnen und Wissensträgern.

Für den Erfahrungsaustausch mit anderen Kleinstadtakteuren sind neben der klassischen Erfahrungswerkstatt vor allem hybride Formate (ein Teil ist anwesend, ein Teil digital zugeschaltet) und Blended-Formate (mal digital, mal Präsenz) gut geeignet. Sie ermöglichen ein hohes Maß an persönlichem Austausch ohne aufwendige Dienstreisen, auch wenn

sie die Qualität persönlicher Begegnungen in Präsenzveranstaltungen nicht eins zu eins ersetzen können. Während der Pandemie haben viele Beteiligte positive Erfahrungen mit digitalen Formaten gemacht, und es hat sich gezeigt, dass solche Formate niedrigschwelliger sind und daher von deutlich mehr Besuchern und Mitwirkenden in Anspruch genommen werden. Dies gilt übrigens auch für die Beurteilung, Auswahl und teilweise Erprobung geeigneter Formate für den Kleinstadtkontext, die mit rund 15 engagierten Beteiligten ebenfalls ausschließlich digital stattgefunden hat.

| Lern-, Beratungs- und Austauschformate im Überblick | | |
|---|---------------------|--|
| Format | Charakter | Kurzbeschreibung |
| Lernformate | | |
| Tutorial | Digital | Kurzer Videoclip, in dem erläutert wird, wie eine Aufgabe abgearbeitet werden kann. |
| Mikro-Inputs | Digital | Sehr kurze Lerneinheit, die schnell und mobil genutzt werden kann: z.B. Video, Quiz ... |
| Webinar | Digital | Digitales Seminar, in dem themenspezifisches Wissen kompakt vermittelt werden kann. |
| Crashkurs | Digital | Themenspezifische Schnell-Weiterbildung, kombiniert aus Selbstlerneinheit(en) und Webinar. |
| Kleinstadtnachbarschaften | Analog | Regelmäßige informelle Treffen von Fachleuten aus benachbarten Kleinstädten. |
| Zertifizierte Weiterbildung | Analog + Digital | System- und Handlungswissen vermittelnde fachliche Qualifizierung für Praktiker:innen. |
| Austauschformate | | |
| Funktionsspezifische digitale Arbeitskreise | Digital | Zeitlich befristete, aufgabenbezogene Treffen von Funktionsträger:innen mehrerer Städte. |
| Digitaler Stammtisch | Digital | Ortsunabhängiger, regelmäßiger, offener Treff von Gleichgesinnten mit Zeit für freien Austausch. |
| Interaktive Fachkonferenz | Digital | Regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen Fachleuten + Inputs zu aktuellen Themen. |
| Impulsveranstaltung mit prominentem Gast | Hybrid | Präsenzveranstaltung mit prominentem Gast, der Impulse für anschließende Diskussion liefert. |
| Jahrestagung Kleinstadtakademie | Analog | Öffentlichkeitswirksame jährliche Zusammenkunft vieler Kleinstadtakteur:innen |
| Social Media Plattformen | Digital | Ortunabhängige, offene oder geschlossene Formate für den selbstorganisierten Austausch. |
| Themenspezifische digitale Lernwerkstatt | Analog oder Digital | Workshop, in dem praktikable Lösungen für ein konkretes Problem gemeinsam erarbeitet werden. |
| Exkursionen + Talk Walks | Analog | Themenspezifische Beschichtigung mit fachlichem Input und Zeit für informellen Austausch. |
| Kleinstadt-Slam | Analog | Wettbewerb, bei dem Themen unterhaltsam + informativ präsentiert und dann bewertet werden. |
| Beratungsformate | | |
| Expert:innen-Pool | Digital | Datenbank mit Expert:innen, die zu konkreten Stichworten/Themen kontaktiert werden können. |
| Expert:innen-Forum | Hybrid | Veranstaltung, bei der Expert:innen die Fragen von Kleinstadtakteur:innen beantworten. |
| Peer-to-Peer-Coaching | Analog + Digital | Vertrauliche 1:1-Beratung zwischen Kleinstadtakteur:innen mit vergleichbarer Funktion / Aufgabe. |

Abb. 2: Übersicht über Lern-, Beratungs- und Austauschformate für die Kleinstadtakademie (© inter 3 GmbH)

Wissenstransfer für den Eigenbedarf – Kleinstadtakteure als Prosumenten

Insgesamt 18 geeignete Formate sind identifiziert und in Steckbriefen – jeweils für die künftigen Nutzer und die Kleinstadtakademie als Träger – in Bezug auf Nutzen, Arbeitsaufwand und Aktivierungspotenzial beschrieben und bewertet worden. Dazu gehören im Stadtentwicklungskontext bereits genutzte Formate wie Webinar (Lernen), interaktive Fachkonferenz (Austausch) oder Peer-to-Peer-Coaching (Beratung), aber auch neue Möglichkeiten, die zum Teil im Rahmen der Pilotphase der Kleinstadtakademie zum Thema Spiel- und Bewegungsräume für Jung und Alt bereits koproduziert und ausprobiert wurden:



- In einer digitalen Lernwerkstatt im Oktober 2021 haben sich Kleinstadtakteure aus sieben Städten gemeinsam Gedanken gemacht, wie sie Jugendliche für Beteiligungsprozesse aktivieren und ihre Bedarfe kennenlernen können. Die Lernwerkstatt wurde von inter 3 konzipiert und durchgeführt, Zielstellung und Inhalte haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingebracht.
- Im Tutorial zeigt Bürgermeisterin Kerstin Schöniger, wie sie bei der Gestaltung einer innerstädtischen Brachfläche in Rodewisch/Sachsen zum ROWI-Park vorgegangen ist und dabei Jung und Alt einbezogen hat. Das Tutorial wurde mit Kerstin Schöniger koproduziert. Sie vermittelte ihre Erfahrungen und Vorgehensweisen im Rahmen eines Interviews und lieferte das Fotomaterial für die Bebilderung. inter 3 entwickelte das didaktische Konzept, das Skript, den Sprechtext sowie Kurzanleitungen für die Erstellung von Video- oder Audioaufnahmen mithilfe von PowerPoint bzw. Smartphone und stellte das Tutorial im mp4-Format fertig.
- Mit dem Entscheidungsbaum (Branching Scenario) können sich Interessierte entlang persönlicher Anliegen durch die Erfahrungen und Handlungsvorschläge aus drei Kommunen (Bad Berleburg, Rodewisch und der Gemeinde Malente) zum Themenfeld klicken. inter 3 entwickelte auf der Basis von Interviews mit den Bürgermeistern der Städte das didaktische Konzept, legte die Verzweigungen im Entscheidungsbaum an und produzierte die Kurztexte zu den einzelnen Wegen und Maßnahmen. Für die Erprobung wurde zunächst einer von drei möglichen Wegen detailliert ausgearbeitet.

Die beiden Prototypen Tutorial und Entscheidungsbaum stehen für interessierte Nutzer bereits auf der Plattform der Kleinstadtakademie zur Verfügung: <https://www.kleinstadtakademie.de/nachrichten/lern-und-austauschmodule-fuer-kleinstadtakteure>. Insgesamt 14 Tester haben sie ausprobiert. Beide Formate werden als sehr anregend und praxisgerecht sowie hilfreich für eigene Entscheidungen/Planungen bewertet und als geeignetes Lern- und Austauschformat für die Kleinstadtakademie empfohlen. Damit startet nun die Phase einer durch die Kleinstadtakademie unterstützten Koproduktion von Lern- und Austauschformaten quasi für den Eigenbedarf. Spannend bleibt, wie gut es den Kleinstadtakteuren tatsächlich gelingen wird, das Prosumenting in ihren beruflichen Alltag zu integrieren und die Angebote nicht nur zu konsumieren, sondern auch zu produzieren.

Effizient, spezifisch, bedarfsorientiert

Gute Lösungen entstehen in der Kleinstadtentwicklung, wenn sie auf die lokale Situation zugeschnitten sind, dabei nicht nur Gewohntes wiederholt, sondern auch Raum für Neues geschaffen wird. Die bisherigen Erfahrungen in

der Pilotphase Kleinstadtakademie haben gezeigt, dass es dafür die Kooperation und Zusammenarbeit der vielfältigen Akteure vor Ort und darüber hinaus braucht. Vielerorts bestehen bereits gute Ideen für die Kleinstadtentwicklung. Gleichzeitig hat die Kleinstadtforschung in den letzten Jahren eine umfassende Wissensbasis geschaffen, auf der die Praxis aufbauen kann (vgl. Steinführer et al. 2021).

Das Rad muss also tatsächlich nicht immer wieder erfunden werden. Vielmehr gilt es, vorhandenes Wissen nutzbar zu machen und in die Breite zu tragen, den Austausch zu und das gemeinsame Lernen, von- und miteinander, zu fördern. Dafür eignen sich vielfältige Begegnungs-, Lern- und Beratungsformate, die – wie etwa das Branching Scenario – bei der Analyse der Situation sowie der Potenziale und Problemstellungen vor Ort ansetzen, die also auf den lokalen Kontext zugeschnitten sind, mal mehr und mal weniger zeitintensiv sind, in unterschiedlichen Ausgangslagen zum Einsatz kommen können, je nach Zielstellung Akteure in Präsenz oder im digitalen Raum zusammenbringen. Diese Vielfalt an Bedarfen und möglichen Lösungsansätzen hat die bisherige Pilotphase bereits aufgezeigt. Den Kanon an Formaten zu implementieren und auszubauen, ist Aufgabe der restlichen Pilotphase und einer verstetigten Kleinstadtakademie.



Robert Hummel

M.A., Integrierte Stadtentwicklung und Stadtforschung mit Fokus Kleinstädte und ländlicher Raum; Urbanizers Neumüllers Langenbrinck GbR, Berlin

Foto Hummel: © Fionn Große



Dr. Gregor Langenbrinck

Geschäftsführer; Integrierte Stadtentwicklung und Stadtforschung mit Fokus Energetische Stadtsanierung, Kleinstadtentwicklung, Urbanizers Neumüllers Langenbrinck GbR, Berlin

Foto Langenbrinck: © Milena Schlösser



Helke Wendt-Schwarzburg

Wissens- und Erfahrungstransfer im Stadtentwicklungskontext, inter 3 – Institut für Ressourcenmanagement, Berlin

Foto Wendt-Schwarzburg: © inter 3 GmbH

Quellen:

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2020): Strategien der Innenentwicklung. Lebendige und Nutzungsgemischte Wohn- und Versorgungsstandorte in kleineren Städten und Gemeinden – eine Arbeitshilfe.

Steinführer, Annett/Porsche, Lars/Sondermann, Martin (Hrsg.) (2021): Kompendium Kleinstadtforschung. Forschungsberichte der ARL 16.