

Jan Hendrik Trapp, Franciska Frölich von Bodelschwingh,
Beate Hollbach-Grömig, Marvin Neurohr, Ricarda Pätzold,
Sandra Wagner-Endres

Ist das noch Krise oder schon Transformation?

Kommunale Transformationsprozesse im Kontext
der Pandemiebewältigung



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Jan Hendrik Trapp
Franciska Frölich von Bodelschwingh
Beate Hollbach-Grömig
Marvin Neurohr
Ricarda Pätzold
Sandra Wagner-Endres

Ist das noch Krise oder schon Transformation?

Kommunale Transformationsprozesse im Kontext der Pandemiebewältigung

Impressum

Herausgeber:

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu)
Zimmerstraße 13–15 10969 Berlin
+49 30 39001-0 difu@difu.de <https://difu.de/>

Autorinnen und Autoren:

Jan Hendrik Trapp
Franciska Frölich von Bodelschwingh
Beate Hollbach-Grömig
Marvin Neurohr
Ricarda Pätzold
Sandra Wagner-Endres

Assoziierter Partner:

Deutscher Städtetag



Im Auftrag von:

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Kapelle-Ufer 1, D-10117 Berlin

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen FKZ 01UR2108



Redaktion:

Patrick Diekelmann

Layout:

Christina Bloedorn | Julia Krebs

Gestaltungskonzept Umschlag:

3pc GmbH Neue Kommunikation

Bildnachweis (Umschlag):

1. v. oben: Busso Grabow | 2., 3., 4. v. oben: Wolf-Christian Strauss

Erscheinungsjahr

2024

Schriftenreihe:

Difu Impulse 3/2024 ISSN 1863-7728

DOI 10.34744/difu-impulse_2024-3



Der Text dieser Publikation, bis auf Zitate, sowie selbst erstellte Abbildungen und Tabellen, wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Zitierempfehlung (APA7):

Trapp, J. H., Frölich von Bodelschwingh, F., Hollbach-Grömig, B., Neurohr, M., Pätzold, R. & Wagner-Endres, S. (2024). Ist das noch Krise oder schon Transformation? Kommunale Transformationsprozesse im Kontext der Pandemiebewältigung (Difu Impulse 3/2024). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). https://doi.org/10.34744/difu-impulse_2024-3

Inhalt

1.	Einleitung	5
2.	Methodisches Vorgehen	7
2.1	Quantitative Methoden (Kommunalbefragung)	7
2.1.1	Durchführung der ersten Befragung	7
2.1.2	Folgebefragung 2023	9
2.2	Qualitative Methoden	9
2.3	Methodische Anmerkung: Untersuchung der Pandemie als Krisenkontext	10
3.	Handlungsfelder urbaner Transformation	11
3.1	Stadtentwicklung - Innenstadt und öffentlicher Raum	12
3.1.1	Strukturwandel der Innenstädte	17
3.1.2	Krisenfeste Stadtentwicklung	20
3.1.3	Öffentlicher Raum	21
3.2	Verkehr/Mobilität	27
3.2.1	Veränderungen in der Verkehrsmittelwahl während der Pandemie	28
3.2.2	Kommunale Reaktionen auf die veränderte Verkehrsmittelwahl	29
3.2.3	Kommunale Maßnahmen im Individualverkehr, Wirtschaftsverkehr und ÖPNV	30
3.2.4	Sharing von Mobilitätsangeboten	34
3.2.5	Fußverkehr	37
3.2.6	Mobilität in der Stadtregion	38
3.3	Kultur	39
3.3.1	Kultur in der Pandemie	40
3.3.2	Wie funktioniert Kulturpolitik?	41
3.3.3	Bedeutung von Kultur in den Kommunen	46
3.3.4	Verankerung von Kultur in den Kommunen	50
3.4	Wirtschaft	52
3.4.1	Maßnahmen im Kontext der Pandemiebewältigung	52
3.4.2	Geeignete Maßnahmen, um die Handlungsfähigkeit in der Krise zu erhalten	53
3.4.3	Bedeutungswandel der Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung?	54
3.4.4	Flächenansprüche und Flächennutzungen von Unternehmen	56
3.4.5	Neue Qualitäten von Gewerbestandorten?	57
3.4.6	Veränderte Relevanz von Themen- und Aufgabenstellungen	58
3.4.7	Interkommunale Themen im Kontext der Pandemie	59
3.5	Stadt-Land-Kooperation	60
4.	Urbane Transformationen und Innovationsprozesse im Kontext von krisenbestimmtem Verwaltungshandeln	65

4.1	Krise und Verwaltungshandeln bei der Pandemiebewältigung	66
4.1.1	Stärke der Krise	66
4.1.2	Reaktionsfähigkeit der Kommunen auf die Corona-Pandemie	67
4.1.3	Administrative Reaktionsmaßnahmen und Anpassungsstrategien zur Pandemiebewältigung	70
4.2	Innovation: Lernen und Anpassungen kommunaler Verwaltungen nach Corona	74
4.2.1	Digitalisierung interner Prozesse und kommunaler Dienstleistungen	74
4.2.2	Angepasste Arbeitsstrukturen in der Kommunalverwaltung	75
4.2.3	Umsetzungsbedingungen für Innovationen im Verwaltungshandeln	77
4.2.4	Partner für Transformationsaufgaben	79
4.3	Nach der Corona-Krise ist vor der nächsten Krise: Verwaltungshandeln im Dauerkrisenmodus	80
5.	Blick über den Tellerrand – internationale Perspektiven	83
5.1	Transformationsprozesse in Städten und/oder Verstärkung bestehender Entwicklungen	83
5.2	These von der „Krise als Chance“	84
5.3	Zurück in alte Muster und Routinen	85
5.4	Resilienzdiskurs gestärkt – Nachhaltigkeits- und Transformationsdiskurse treten auf der Stelle	85
5.5	Unzureichend ausgeprägter politischer Entscheidungswille und Umsetzung	86
5.6	Empfehlungen für deutsche Kommunen	86
6.	Fazit und Handlungsempfehlungen	88
6.1	Corona und Nachhaltigkeitstransformation	88
6.2	Corona als Katalysator	89
6.3	Die These von der „Krise als Chance“ ist nicht zutreffend	90
6.4	Experimente strategisch einbetten	91
6.5	Lösungsorientierung und Fehlerkultur	92
6.6	Öffentliche Räume	93
	Autor*innen (Option)	94
7.	Literaturverzeichnis	95
8.	Anhang:	98
8.1	Fragebogen der Kommunalbefragung 2022	
8.2	Fragebogen der Kommunalbefragung 2023	
8.3	Anonymisierte Übersicht der Interviewpartner*innen	
8.4	Anonymisierte Übersicht der internationalen Interviewpartner*innen	
8.5	Beispiele kommunaler Innovationsprojekte im Kontext der Pandemie	

1. Einleitung

Die Corona-Pandemie hat wie kaum ein Ereignis zuvor das gesellschaftliche Leben getroffen. Bis dato für die meisten Menschen unvorstellbare Eingriffe in das öffentliche Leben und individuelle Rechte wurden – insbesondere in den ersten 1,5 bis zwei Jahren der Pandemie – als Maßnahmen zur Eindämmung des Virus getroffen. Reiseverbote, Ausgangs- und Zugangsbeschränkungen, Kontaktverbote, Abstandsgebote etc. haben die Mobilität vieler Menschen eingeschränkt. Zur Reduzierung von Kontakten und Übertragungsketten wurden viele Arbeitnehmer*innen ins Homeoffice geschickt, Kitas und Schulen sowie Kultureinrichtungen und Gastronomie waren zeitweise geschlossen. (Globale) Lieferketten erwiesen sich als fragil, und es kam z.T. zu Versorgungsengpässen und Produktionsausfällen. Nichtsdestotrotz konnten öffentliche Dienstleistungen und die kommunale Daseinsvorsorge flächendeckend in den deutschen Städten und Gemeinden aufrechterhalten werden.

Nun, mit Erscheinen dieser Studie im Sommer 2024, scheint all dies weit weg. Mit dem Ende der Maskenpflicht im Februar 2023 sind die letzten für die Menschen direkt wahrnehmbaren Corona-Schutzmaßnahmen im Alltag aufgehoben (Tagesschau, 2023). Corona ist seit Sommer 2023 gefühlt „vorbei“; andere Krisen haben die Corona-Krise abgelöst und in der öffentlichen und politischen Aufmerksamkeit überholt. Die Corona-Pandemie ist nur mehr eine Krise unter anderen. Der Angriffskrieg Russlands in der Ukraine und die damit einhergehenden Folgen wie die Aufnahme ukrainischer Geflüchteter, die Energiekrise, aber auch die Inflation wirken fundamental auf kommunales Handeln in Deutschland und bestimmen maßgeblich die (kommunal)politischen Agenden. Diese Überlagerungen unterschiedlicher Krisen stellten für die Arbeiten im Forschungsvorhaben „Stadtregionale Transformationsprozesse im Rahmen der Pandemiebewältigung und der Post-Pandemie-Phase (RegTransPan)“, dessen Ergebnisse hier veröffentlicht werden, eine methodische Herausforderung dar, da der inhaltliche Fokus auf der Pandemie lag.

Das Vorhaben zielte auf die Untersuchung von Transformationsprozessen in deutschen Städten und Stadtregionen im Zuge der Pandemiebewältigung und in der Post-Pandemie-Phase aus Sicht kommunaler Akteure ab. Im Zentrum standen mittel- und mögliche langfristige Veränderungen in ausgewählten kommunalen Aufgabenbereichen (z.B. Stadtentwicklung, Mobilität, Wirtschaft, Kultur, Soziales, Digitalisierung) und dem kommunalen Verwaltungshandeln. Damit wird zwischen nach innen gerichteten, verwaltungsinernen und nach außen gerichteten, die Kommune bzw. Stadt betreffende Transformationen unterschieden, die sowohl temporär als auch dauerhaft angelegt sein können.

Ziel war es herauszuarbeiten, inwiefern durch die Corona-Pandemie und die zu ihrer Bewältigung getroffenen Maßnahmen transformative Innovationsprozesse in Kommunen und der Stadtentwicklung angestoßen wurden und daraus grundsätzliche Schlussfolgerungen für Transformations- und Innovationsprozesse abgeleitet werden können.

Als diese Zielstellung im Jahr 2021 formuliert wurde, war die Corona-Pandemie das alles bestimmende Thema: Kommunen zusammen mit Bund, Ländern und der Zivilgesellschaft waren damit beschäftigt, mit der Krisensituation umzugehen, Schadensminimierung zu betreiben und Pfade aus der Kri-

sensituation hin zu einer „neuen Normalität“ zu finden. Gleichzeitig entwickelten sich Innovationen in den Städten und Kommunalverwaltungen (Homeoffice, Digitalkultur, elektronische Behördengänge, Videokonferenzen, Pendeln mit dem Fahrrad und andere Mobilitätskonzepte einschließlich der Veränderung entsprechender Straßeninfrastruktur, neue Formen der Nutzung des öffentlichen Raumes, veränderte Innenstadtentwicklung, ämterübergreifende Zusammenarbeit, zivilgesellschaftliches Engagement, Umgang mit schutzbedürftigen Gruppen usw.), die möglicherweise zu einer dauerhaften Transformation der Städte und des Verwaltungshandelns führen könnten.

In stadtregio­ner­aler Perspektive könnten etwa die Erfahrungen mit der Arbeit im Homeoffice dazu führen, dass umzugswillige Haushalte bei der Wohnstandortentscheidung eher ins Umland der großen Städte ausweichen, wenn das Pendeln zwischen Wohnort und Arbeitsplatz nicht mehr täglich stattfindet, damit größere Entfernungen toleriert werden, das (Um-)Land als Wohnstandort einen Attraktivitätsschub erfährt und es sich ökonomisch rechnet. Die Trigger dieser „Stadtflucht“ liegen einerseits in der Knappheit und den Preisen für Miet- und Eigentumswohnungen in den Städten. Andererseits werden aufgrund der Pandemieerfahrungen auch Präferenzverschiebungen bei den Wohnqualitäten vermutet (Wohnungsgröße, Garten etc.).

Das städtische Leben wird jedoch gerade durch von der Pandemielage besonders betroffene Wirtschaftsbereiche geprägt: Gastronomie, Einzelhandel, Unterhaltung und Kultur, aber auch Teile des verarbeitenden Gewerbes. Darüber hinaus sorgten die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie für erhebliche Einnahmenrückgänge der Kommunen (Bundesministerium der Finanzen [BMF], 2020). Sie „gefährden die vor Ausbruch der Krise zu beobachtende Erholung bei der kommunalen Investitionstätigkeit“ (Camarero Garcia et al., 2020).

Die Corona-Pandemie wurde vielfach als disruptiver Moment verstanden, der das bestehende „Normal“ zum Teil aufgehoben hatte (vgl. Sozialkontakte und gesellschaftliches Leben) und dem ein Potenzial zugeschrieben wurde, bestehende Routinen in Frage zu stellen und als katalytische Kraft den sozialen, technischen und institutionellen Wandel anzutreiben und zu beschleunigen. Die Pandemie sei demnach eine „Zäsur mit enormer transformativer Kraft“ (Siedentop, 2022, S. 91). In diesem Sinne formuliert es auch das Memorandum Post-Corona-Stadt. Hier wird „(d)ie Krise (...) sowohl als kritische Herausforderung wie als ein sich öffnendes Gelegenheitsfenster verstanden, um nachhaltige Transformationen in den Städten und Regionen anzustoßen“ (Libbe et al., 2020, S. 1). Diesen optimistischen Interpretationen stehen Autor*innen gegenüber, die zwar ebenfalls akute Anpassungsmaßnahmen und -effekte erkennen, die aber davon ausgehen, dass diese Veränderungen nicht von Dauer sind und vielmehr nach einem Ende der Pandemie alte Routinen, Denkmuster, Verhaltensweisen, kurzum: soziale Institutionen, wieder reaktiviert werden (so z.B. Kunzmann, 2020).¹

Auch wenn frühzeitig sozial- und verhaltenswissenschaftliche Untersuchungen initiiert wurden, die sich mit der Bewältigung der Pandemie auseinandersetzten sowie Auswirkungen der Pandemie und ihrer Bekämpfung auf Gesellschaft und Stadt empirisch erfassen wollten, können diesen frühen Publikationen aus den Jahren 2020, 2021 und zum Teil 2022 naturgemäß keine mittel- und langfristigen Effekte empirisch gestützt abbilden. Damit bewegen

¹ Für eine Übersicht der Literatur zu diesen beiden Positionen siehe Siedentop (2022).

sich viele frühe Publikationen hinsichtlich ihrer Trendaussagen eher im spekulativen Bereich – wie die Literaturanalyse im Rahmen dieses Vorhabens zeigt.

2. Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen im Rahmen der Studie basiert auf einem Mix von quantitativen und qualitativen Methoden der empirischen Sozial- und Stadtforschung, die zeitlich versetzt zur Anwendung kamen und ineinandergreifen: Eine Metaanalyse vorliegender Untersuchungsergebnisse und -erkenntnisse zu kurz-, mittel- und langfristigen Pandemie-induzierten Transformationsprozessen erfasst den Stand der Debatte in der wissenschaftlichen und Grauen Literatur.

2.1 Quantitative Methoden (Kommunalbefragung)

In einer schriftlichen Kommunalbefragung wurden ausgewählte Fachbereiche kommunaler Verwaltungen in deutschen Kommunen mit 50.000 und mehr Einwohner*innen befragt. Die Erhebung war mit einer ersten Befragung am Anfang der Projektlaufzeit und einer vertiefenden bzw. validierenden Befragung gegen Ende der Laufzeit des Vorhabens zweistufig angelegt.

2.1.1 Durchführung der ersten Befragung

Die Kommunalbefragung zum Status quo der Pandemie-induzierten Transformations- und Innovationsprozesse in Kommunen wurde als Online-Befragung konzipiert, die alle 193 Städte mit einer Einwohner*innenzahl ab 50.000 adressierte. Um einen Überblick über die Effekte in unterschiedlichen kommunalen Aufgabenfeldern zu erhalten, wurden in jeder Stadt vier Verwaltungsbereiche angeschrieben: Stadtentwicklung/Stadtplanung, Verkehr/Mobilität, Wirtschaftsförderung und Kultur. Im Anschluss an einen Pre-Test der Befragung durch Kommunalvertreter*innen wurden Information und Bitte zur Befragungsmitwirkung per E-Mail an die vier Verwaltungsbereiche versandt und auf diesem Weg auch der Link zum Online-Fragebogen mitgeteilt.

Der Versand an die insgesamt 772 Adressaten (je vier Bereiche in 193 Städten) erfolgte Mitte August 2022; die erste Bearbeitungsfrist von gut drei Wochen wurde um drei weitere Wochen bis Ende September verlängert, um auch den Adressaten mit späten Sommerurlaubszeiten eine Teilnahme zu ermöglichen. Zur Information über die Fristverlängerung wurde eine E-Mail an den gleichen Verteiler wie beim ersten Versand geschickt, inkl. erneut der Link zum Online-Fragebogen. Nach Ablauf der verlängerten Frist wurden noch einzelne Nachzügler abgewartet, der letzte Fragebogen ging am 10. Oktober 2022 ein.

(1) Aufbau des Fragebogens

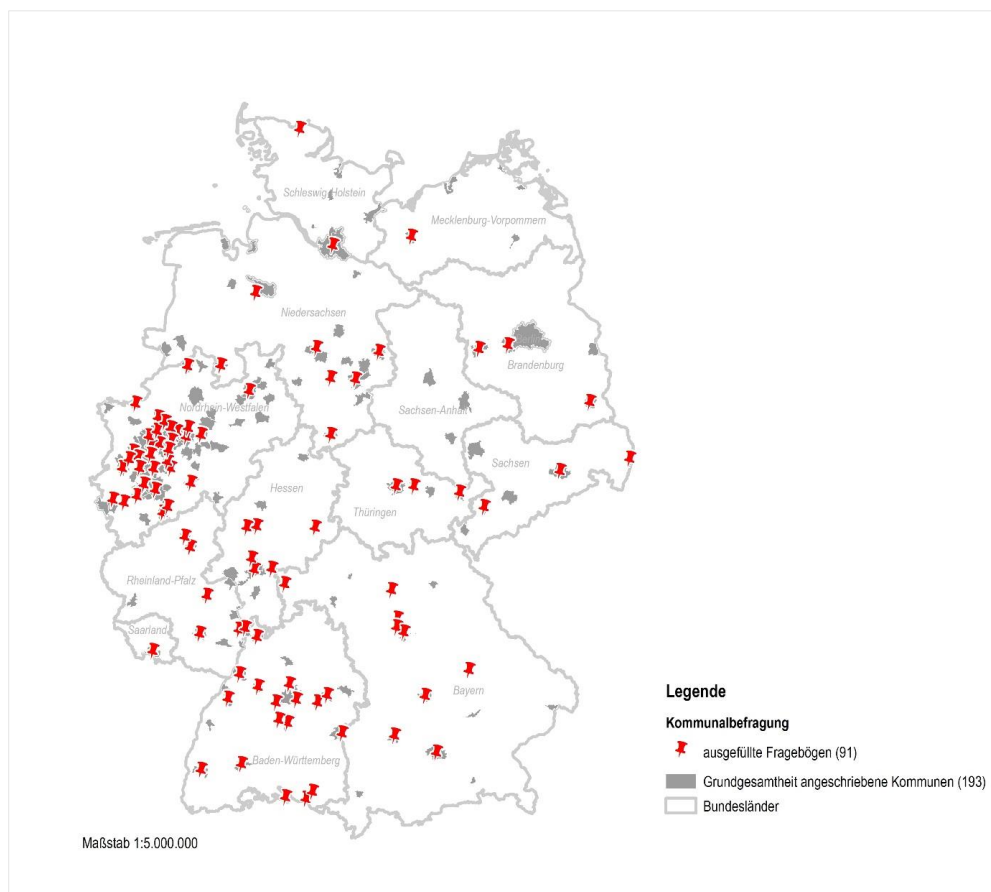
Der Fragebogen gliederte sich in drei Teile: Im Teil A wurden allgemeine Fragen zu den Pandemie-induzierten Herausforderungen und Veränderungen in den befragten Städten gestellt sowie zur kommunalen Reaktion darauf. Teil B umfasste fachlich tiefergehende Fragen an die angeschriebenen Ver-

waltungsbereiche Stadtentwicklung/Stadtplanung, Verkehr/Mobilität, Wirtschaftsförderung und Kultur. Im abschließenden Teil C standen Transformationen und Innovationen im Verwaltungshandeln sowie veränderte Arbeitsstrukturen in der Kommunalverwaltung im Mittelpunkt. Während die Einstiegsfragen im Teil A des Bogens sowie die Abschlussfragen im Teil C für alle Befragten identisch waren, wurden die Fragen im Teil B thematisch auf die verschiedenen Verwaltungsbereiche zugeschnitten und die Befragten entsprechend durch die Online-Befragung geführt (vgl. Kap. 8.1).

(2) Rücklauf und Auswertung der Befragung

Insgesamt haben von den 193 Städten mit mindestens 50.000 Einwohner*innen 91 an der Kommunalbefragung teilgenommen, dies entspricht einem Anteil von 47,2 %. Mehrheitlich wurde dabei nur von einem der vier angeschriebenen Verwaltungsbereiche ein Fragebogen ausgefüllt (70% der 91 Städte), in 25% der Städte haben zwei Verwaltungsbereiche geantwortet und in knapp 5% der Städte haben drei Bereiche einen Fragebogen ausgefüllt. Alle vier angeschriebenen Bereiche haben in keiner Stadt teilgenommen. In der Abb. 1 sind alle angeschriebenen Städte grau unterlegt und die Städte, aus denen Antworten eingegangen sind, mit einer roten Stecknadel versehen.

Abb. 1: Adressaten und Rücklauf der Kommunalbefragung



Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Insgesamt sind 127 Datensätze in die Auswertung eingeflossen, davon sind 46 dem Bereich Stadtentwicklung/Stadtplanung und 31 dem Bereich Verkehr/Mobilität zuzuordnen sowie jeweils 25 den Bereichen Wirtschaftsförderung und Kultur. Die Datensätze zeichnen sich insgesamt durch eine gute Ausfüllqualität aus, zum Teil wurde allerdings nur der erste Fragebogenteil bearbeitet oder auch nur der entsprechende fachliche Teil B.

Im ersten Auswertungsschritt erfolgten Häufigkeitsauswertungen der einzelnen Fragen sowie eine Zusammenstellung der sonstigen Angaben und offenen Nennungen. Auf dieser Grundlage wurden im nächsten Schritt differenzierte Auswertungen vorgenommen und die Fragen untereinander in Bezug gesetzt. Zur Differenzierung der Antworten wurde die Gemeindegröße herangezogen und dabei zwischen Großstädten (Einwohner*innenzahl ab 100.000) und Mittelstädten unterschieden, des Weiteren wurde bei der Auswertung der Fragebogenteile A und C zum Teil nach den antwortenden Verwaltungsbereichen differenziert.

2.1.2 Folgebefragung 2023

Ein Jahr nach der Kommunalbefragung zum Status quo der Pandemie-induzierten Transformations- und Innovationsprozesse in Kommunen erfolgte die Reflektion zentraler Ergebnisthesen des Projekts im Zuge einer Folgebefragung. Die Erkenntnisse aus den Expert*inneninterviews, der Kommunalbefragung sowie den Fokusgruppengesprächen wurden zu Ergebnisthesen synthetisiert und diese im Rahmen einer weiteren Online-Befragung an der kommunalen Praxis gespiegelt. Dazu wurden erneut die 193 Städte mit einer Einwohner*innenzahl von mindestens 50.000 angeschrieben, im Unterschied zur ersten Befragung jedoch nur die Ämter für Stadtentwicklung bzw. Stadtplanung adressiert. Im Zeitraum von Anfang September bis Mitte Oktober 2023 konnten die angeschriebenen Städte 25 Ergebnisthesen daraufhin beurteilen, ob sie diesen aus ihrer kommunalen Perspektive zustimmen oder nicht. Die für die Folgebefragung ausgewählten Aussagen waren drei Themenfeldern zugeordnet: „Was bleibt von der Pandemie?“, „Postpandemische Veränderungen im städtischen Raum“ und „Selbstverständnis der Kommunalverwaltung“ (vgl. Kap. 8.2). Insgesamt haben 41 Städte an der zweiten Befragung teilgenommen, dies entspricht einem Anteil von 21,2 %.

2.2 Qualitative Methoden

Qualitative Daten zur Vertiefung und kritischen Diskussion der quantitativen Befragungsdaten wurden im Rahmen von zehn explorativen, teilstrukturierten Interviews mit ausgewählten Expert*innen aus Wissenschaft, kommunaler Praxis und Verbänden (darunter ein Gruppeninterview) gewonnen (vgl. Kap. 8.3). Die Interviews wurden per Video und in Präsenz durchgeführt. Die Teilstrukturierung der Interviews erlaubte es, sowohl zwischen den Interviews vergleichbare Ergebnisse herauszuarbeiten als auch teilweise Grounded-Theory-basiert den Narrativen der Gesprächspartner*innen zu folgen. Ziel war es, auf diese Weise ein möglichst umfassendes und differenziertes Bild der Situation vor Ort bzw. der Einschätzungen der Expert*innen zu gewinnen.

Zur Vertiefung und Bewertung der ersten Forschungsergebnisse aus der Befragung, den Interviews und den Metaanalysen wurden Fokusgruppenworkshops² (digital als Videokonferenz) mit kommunalen Akteur*innen zu definierten Themen durchgeführt. Neben der kritischen Diskussion der Zwischenergebnisse hatten diese Workshops auch den Effekt eines interkom-

² Fokusgruppen sind eine Forschungsmethode, bei der Diskussionsgruppen anhand spezifischer Kriterien zusammengestellt werden. Das Verfahren eignet sich zur Gewinnung von Informationen in einem offenen Setting, das eine natürlichere Atmosphäre als Einzelinterviews vermitteln soll, die zudem eine mögliche Perspektivenvielfalt sowie potenzielle Konfliktlinien zwischen den einzelnen Teilnehmer*innen besser einfangen kann.

munalen Austausches und Wissenstransfers. Die Diskussionen der Fokusgruppenworkshops wurden in digitalen Whiteboards visualisiert und für die Auswertung dokumentiert.

Eine internetbasierte Recherche und Analyse kommunaler Praxisbeispiele in unterschiedlichen kommunalen Handlungsfeldern zum Umgang mit der Pandemie wurde durch Interviews mit Akteur*innen eben dieser Praxisbeispiele konkretisiert und vertieft. Die dokumentierten und thematische geclusterten Praxisbeispiele können im Anhang in Kap. 8.5 nachvollzogen werden. Und schließlich wurden die zentralen Ergebnisse noch einmal mit ausgewählten internationalen Expert*innen aus verschiedenen europäischen Städten kritisch in semistrukturierten Interviews reflektiert (vgl. Kap. 8.4).

2.3 Methodische Anmerkung: Untersuchung der Pandemie als Krisenkontext

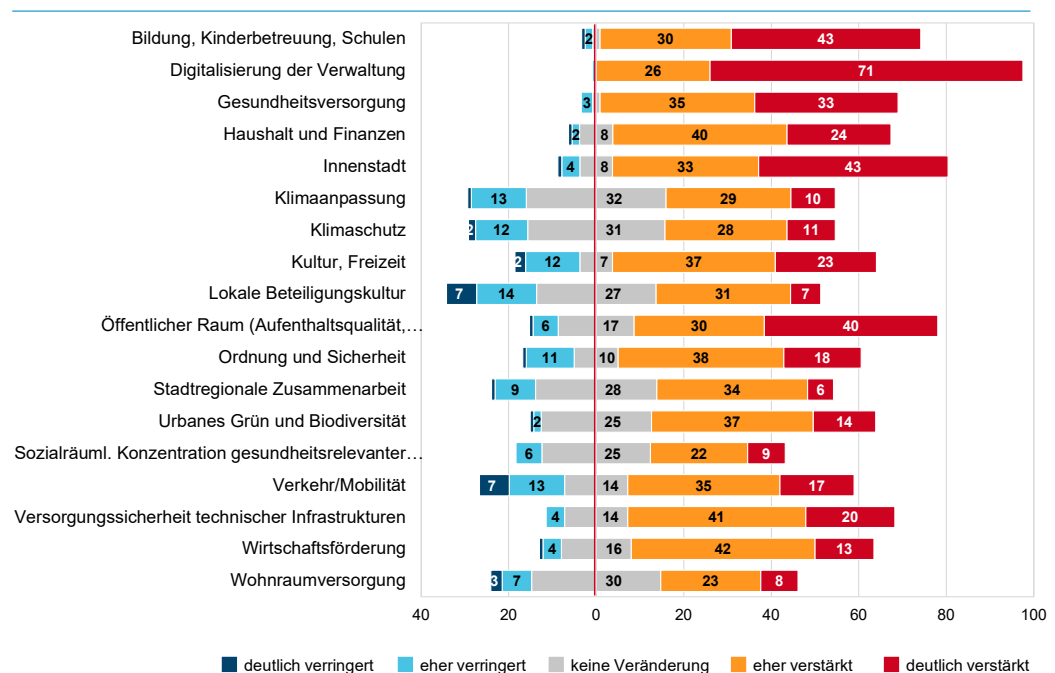
Mit zunehmender Dauer der Durchführung des Vorhabens RegTransPan zwischen September 2021 und Dezember 2023 trat die Corona-Pandemie sukzessive in den Hintergrund der öffentlichen Aufmerksamkeit. Spätestens mit dem Beginn des russischen Angriffskrieges in der Ukraine im Februar 2022 kam eine Reihe weiterer Krisen bzw. Krisenphänomene auf die deutschen Kommunen zu. Immer wieder verwiesen die kommunalen Praktiker*innen und Expert*innen in den Interviews und Workshops sowie offenen Antworten in der Kommunalbefragung darauf, dass sich die diskutierten Phänomene und Stadtentwicklungsprozesse nicht allein auf die Pandemie und ihre Bewältigung zurückführen lassen bzw. die kommunalen Krisenreaktionen und Bewältigungsmaßnahmen nicht trennscharf den unterschiedlichen Krisen zugeordnet werden können. Vielmehr überlagern sich Krisen, ihre Auswirkungen und kommunale Maßnahmen, sodass eine monokausale Zuordnung von Innovations- und Transformationsprozessen zur Pandemie nicht möglich ist.

3. Handlungsfelder urbaner Transformation

In diesem Kapitel stehen zentrale Themenfelder der urbanen Transformation im Fokus. Diese ergeben sich aus der Verschneidung der vielfältigen Erkenntnisse, die in den einzelnen Projektbausteinen gewonnen wurden – zum einen der Literaturrecherche und den beiden Kommunalbefragungswellen, zum anderen den Expert*inneninterviews und Fokusgruppengesprächen sowie Praxisbeispielen. Zur Strukturierung wurden diese Ergebnisse in vier Themenfelder gegliedert, die mit den Verwaltungsbereichen korrespondieren, die in der ersten Befragungswelle jeweils eigene Fragebogenteile erhalten haben: Stadtentwicklung (Innenstadt und öffentlicher Raum), Mobilität, Kultur und Wirtschaft.

Zum Einstieg werden zunächst die Ergebnisse einer vorangestellten, themenfeldübergreifenden Fragestellung der ersten Befragungswelle betrachtet, die sich mit den kommunalen Aufgabenbereichen bzw. Handlungsfeldern befasst hat, in denen die Pandemie Handlungsnotwendigkeiten verstärkt oder auch verringert hat. Die Auswertung der Frage, in welchen kommunalen Aufgabenbereichen die Pandemie Handlungsnotwendigkeiten verstärkt oder verringert hat (Frage A4) ergibt ein sehr differenziertes Bild (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Veränderte Handlungsnotwendigkeiten in kommunalen Aufgabenbereichen (Frage A4)



n = 116–121, Angaben in Prozent

Die Differenz zu 100 % ergibt sich aus dem Verzicht auf die Darstellung der Antwortoption „Kann ich nicht einschätzen“

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Grundsätzlich überwiegt in allen genannten Handlungsfeldern eindeutig die Einschätzung, dass die Pandemie die Handlungsnotwendigkeiten „eher verstärkt“ oder auch „deutlich verstärkt“ hat. Am deutlichsten fällt diese Bewertung bei den kommunalen Handlungsfeldern mit unmittelbarer Betroffenheit durch die Pandemie bzw. direktem Pandemiebezug aus: „Digitalisierung der Verwaltung“, „Bildung, Kinderbetreuung, Schule“, „Innenstadt“ und „Öffent-

licher Raum“. Spitzenreiter ist das Handlungsfeld „Digitalisierung der Verwaltung“: 71 % wählten die Antwortmöglichkeit „deutlich verstärkt“ und 26 % „eher verstärkt“ – in Summe konstatieren damit 97 % der Befragten eine Verstärkung der diesbezüglichen Handlungsnotwendigkeiten. Für das Handlungsfeld „Bildung, Kinderbetreuung, Schule“ gaben 43 % eine deutliche Verstärkung an, und 30 % wählten die Antwortmöglichkeit „eher verstärkt“. Ebenfalls 43 % nennen eine deutliche Verstärkung der Handlungsnotwendigkeiten im Bereich „Innenstadt“ sowie 40 % im Bereich „Öffentlicher Raum“. Die Summe der Anteile für „deutlich verstärkt“ und „eher verstärkt“ belaufen sich bei diesen beiden raumrelevanten Handlungsfeldern auf 76 % für die Innenstadt und 70 % für den öffentlichen Raum. In den anderen Aufgabenbereichen bewegen sich die summierten Werte für eine Verstärkung der Handlungsnotwendigkeiten vielfach um die 60 %.

Interessant ist der sehr unterschiedlich ausgeprägte Anteil der Antwortmöglichkeit „keine Veränderung“ – von keiner Nennung für den Aufgabenbereich „Digitalisierung der Verwaltung“ bis zu Anteilen von über 30 %. Jeweils von etwa einem Drittel der Befragten wurde diese Antwortoption für die Aufgabenbereiche „Klimaanpassung“, „Klimaschutz“ und „Wohnraumversorgung“ gewählt. Entsprechend kleiner fallen die Werte für die beiden Verstärkungskategorien aus, diese bewegen sich jeweils in Summe zwischen 30 % und 40 %. Diese Einschätzung ist jedoch nicht so zu interpretieren, dass diese Aufgabenfelder in den Städten nur noch eine geringe Bedeutung haben, sondern – im Sinne der Fragestellung – dass sich an den Handlungsnotwendigkeiten durch die Pandemie nichts verändert hat.

Eine Verringerung von Handlungsnotwendigkeiten wird vergleichsweise selten angegeben. Die Anteile für die Antwortmöglichkeit, dass sich Handlungsnotwendigkeiten durch die Pandemie eher verringert haben, liegen überwiegend im einstelligen oder niedrigen zweistelligen Bereich, eine deutliche Verringerung wird nur in wenigen Einzelfällen konstatiert. Im Themenfeld „Mobilität“ wird in Summe von 20 % der Befragten eine Verringerung genannt, die darauf zurückzuführen sein könnte, dass der Verkehr in der Hauptphase der Pandemie reduziert war. Beim Aufgabenbereich „Lokale Beteiligungskultur“, für den in Summe 21 % eine Verringerung der Handlungsnotwendigkeiten angegeben haben, liegt hingegen die Vermutung nahe, dass die Frage dahingehend beantwortet wurde, dass sich die Beteiligung als solche verringert hat.

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Projektergebnisse zu den genannten Handlungsfeldern urbaner Transformation detailliert ausgeführt.

3.1 Stadtentwicklung – Innenstadt und öffentlicher Raum

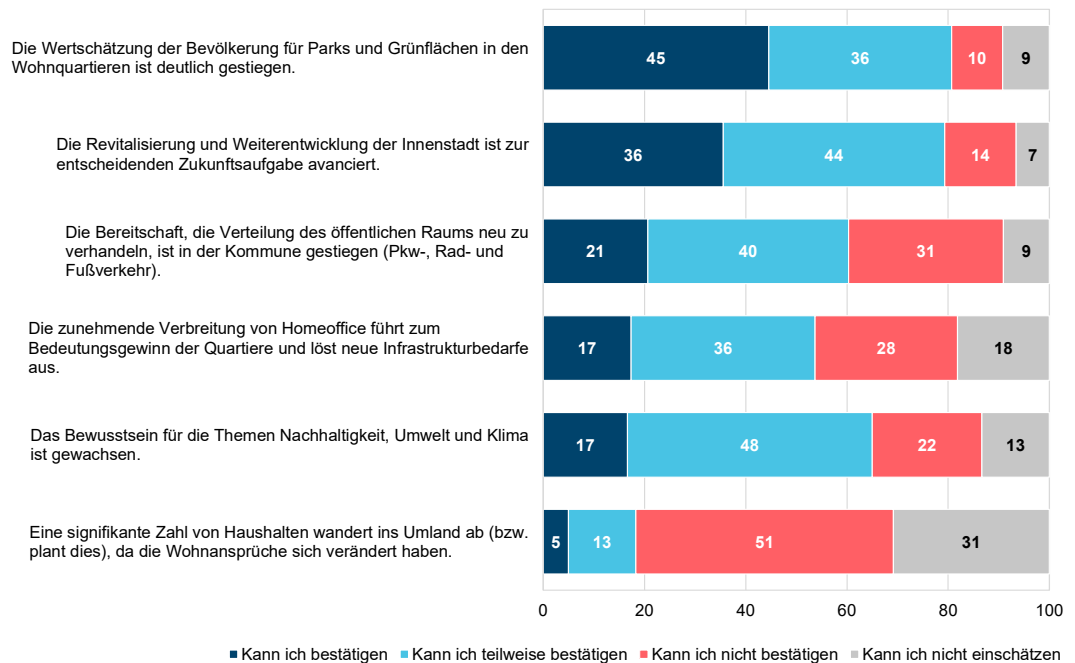
In den Innenstädten sowie öffentlichen Frei- und Grünflächen waren die stadträumlichen Veränderungen während der Hochphase der Corona-Pandemie am deutlichsten erlebbar. Während die Innenstädte aufgrund der im Lockdown dauerhaft geschlossenen Geschäfte weitgehend verödet waren, erfreuten sich Parks und andere öffentliche Frei- und Grünflächen besonderen Zuspruchs. Um der Ansteckungsgefahr innerhalb geschlossener Räume zu entgehen, wurden vielfältigste Aktivitäten in den öffentlichen Raum verlagert – von privaten Zusammenkünften und Feiern über Vereinssport, Yoga- oder Tanzkurse bis hin zu kulturellen Angeboten wie Ausstellungen und Konzerte.

Die Wertschätzung für öffentliche Räume, Grün- und Freiflächen ist auch aufgrund der Vielfalt von Aktivitäten, die dort stattfinden konnten, gewachsen, und die Pandemie hat deutlich gemacht, dass es einen erhöhten Bedarf an Grünflächen gibt (vgl. Bentlin et al., 2021, S. 67). Die Bedeutung dieser Räume wurde durch die Corona-Pandemie stärker in das Bewusstsein der Stadtbevölkerung gerückt (vgl. Kap. 8.5, Bsp. ÖR2). Inwieweit die gesteigerte Nutzungsintensität öffentlicher Grün- und Freiräume von Dauer ist, bleibt abzuwarten, deutlich werden auf jeden Fall die veränderte Wahrnehmung und Wertschätzung öffentlicher Räume, die auch nach dem Abklingen der Pandemie erhalten blieben.

Ebenso wird die Revitalisierung der Innenstädte eine Aufgabe für die Städte bleiben (vgl. Kap. 8.5, Bsp. I1- I5). Der Bedarf, diese Räume weiterzuentwickeln, war aufgrund des veränderten Einkaufsverhaltens bereits vor der Pandemie deutlich. Dieser Prozess wurde jedoch durch die Geschäftsschließungen während der Lockdowns verstärkt und damit beschleunigt. Im Hinblick auf den Transformationsbedarf der Innenstädte wurde somit kein grundsätzlich neuer Stadtentwicklungsprozess angestoßen, sondern vielmehr wirkte die Corona-Krise als Katalysator – die Probleme der Innenstädte und des stationären Einzelhandels bestanden bereits zuvor.

Die Ergebnisse der im Projekt durchgeführten Kommunalbefragung spiegeln diese Beobachtungen wider und bestätigen die formulierten Aussagen zu stadträumlichen Aspekten. Im Eingangsteil der Befragung wurden die Teilnehmer*innen um eine Beurteilung gebeten, ob häufig beschriebene Veränderungen infolge der Pandemie aus der jeweiligen kommunalen Perspektive bestätigt oder entkräftet werden können (Frage A5). Neben gesellschaftlichen Themen sowie Aspekten des kommunalen Verwaltungshandelns (die an anderer Stelle ausgeführt werden) wurden dabei Themen der Stadtentwicklung und des Stadtraums betrachtet.

Abb. 3:
Wahrgenommene
Veränderungen infolge
der Pandemie (Frage
A5)



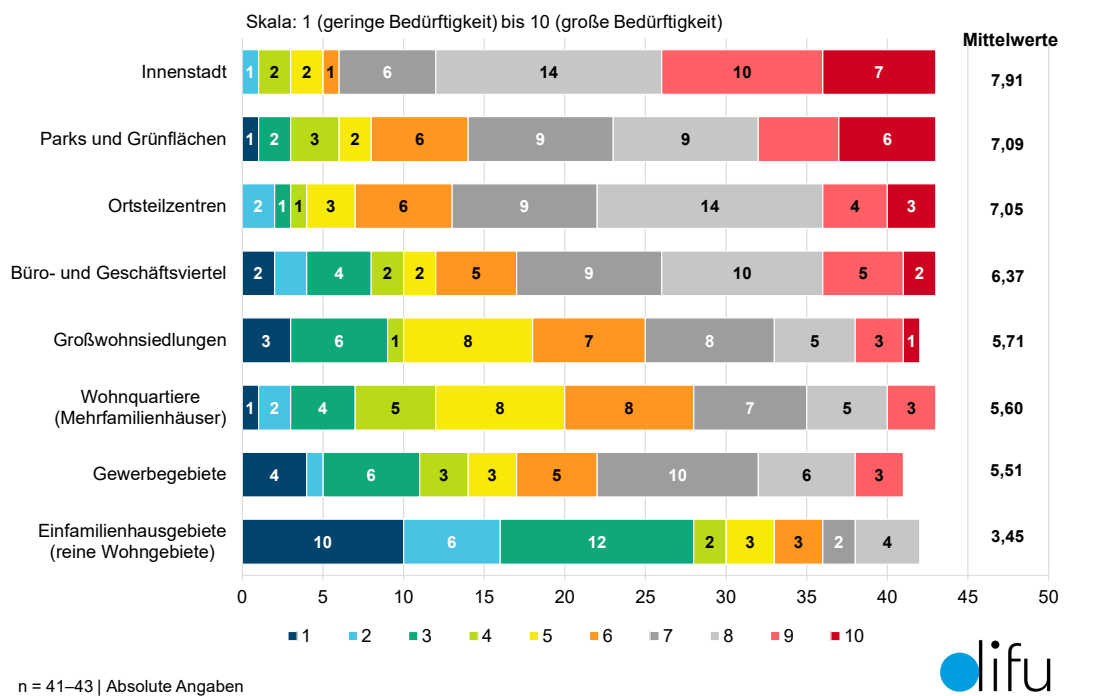
n = 119–121 | Angaben in Prozent

Die beiden Aussagen mit den höchsten Zustimmungsquoten „Gestiegene Wertschätzung für Parks und Grünflächen in den Wohnquartieren“ sowie „Revitalisierung und Weiterentwicklung der Innenstadt als entscheidende Zukunftsaufgabe“, bei denen sich die annähernd gleichgewichtigen Anteile von vollständiger und teilweiser Bestätigung auf jeweils etwa 80 % summieren, korrespondieren mit den Aufgabenbereichen, die in der eingangs erläuterten Frage zu Handlungsnotwendigkeiten in unterschiedlichen kommunalen Aufgabenbereichen aufgrund der Pandemie (Frage A4) mit verstärkter Handlungsnotwendigkeit bewertet wurden. Auch die anderen Aussagen im Themenfeld der Stadtentwicklung und des Stadtraums werden mehrheitlich bestätigt, wenn die Anteile der vollständigen und teilweisen Bestätigung addiert werden (Summen von 54 % bis 65 %) – der Anteil der uneingeschränkten Zustimmung liegt dabei aber nur bei etwa einem Drittel der Summe (vgl. Abb. 3). Eine deutliche Abweichung davon ergibt sich für die Aussage zur verstärkten Abwanderung von Haushalten ins Umland, die mehrheitlich nicht bestätigt wird (51 %) und der weniger als ein Fünftel zustimmt (Summe von teilweiser und vollständiger Bestätigung).

Zum Einstieg in den Fragebogen, der sich explizit an den Verwaltungsbereich Stadtentwicklung/Stadtplanung richtete, wurde danach gefragt, welche Stadträume sich vor dem Hintergrund der Pandemieerfahrungen als innovationsbedürftig erwiesen haben und daher aus der Sicht der Befragten im Zentrum von Transformationsprozessen stehen sollten (Frage B1.1). Die Innovationsbedürftigkeit der angegebenen Stadträume sollte zunächst auf einer Skala von 1 (geringe Bedürftigkeit) bis 10 (große Bedürftigkeit) bewertet werden und im zweiten Teil der Frage der Stand der Transformationsaktivitäten in den Stadträumen eingeschätzt werden.

Die Bewertung der vor dem Hintergrund der Pandemieerfahrungen gesehenen Innovationsbedürftigkeit weist deutliche Unterschiede zwischen den betrachteten Stadträumen auf (vgl. Abb. 4). Während die Innovationsbedürftigkeit von Einfamilienhausgebieten als eher gering eingeschätzt wird – die Bewertungen 1, 2 und 3 machen zwei Drittel der Nennungen aus –, schätzen die Befragten die Bedürftigkeit der Innenstädte genau entgegengesetzt ein: die Bewertungen 10, 9 und 8 machen knapp drei Viertel der Nennungen aus. Die in der Abb. 4 verzeichneten Mittelwerte für die Bedürftigkeit der verschiedenen Stadträume machen die Unterschiede auf einen Blick deutlich. Neben den Innenstädten wird für Ortsteilzentren sowie Parks und Grünflächen eine hohe Innovationsbedürftigkeit gesehen – diese Ergebnisse korrespondieren mit den kommunalen Aufgabenbereichen, für die in Frage A4 eine deutliche verstärkte Handlungsnotwendigkeit infolge der Pandemie gesehen wurde sowie mit den in Frage A5 betrachteten Veränderungen im Themenfeld der Stadtentwicklung und des Stadtraums.

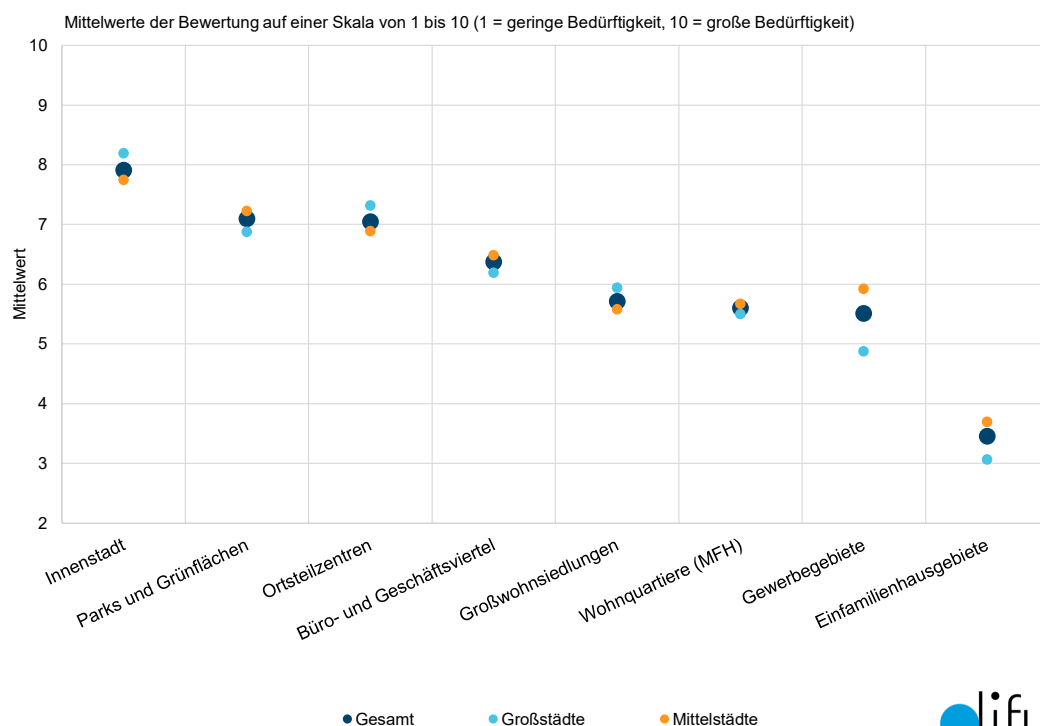
Abb. 4: Innovations-
bedürftigkeit von
Stadträumen (Frage
B1.1.a)



Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Interessant sind die teilweise deutlich unterschiedlichen Bewertungen der Groß- und Mittelstädte. In Abb. 5 werden die Mittelwerte für die Innovationsbedürftigkeit der einzelnen Stadträume nach Stadtgröße differenziert dargestellt – neben den Mittelwerten für die befragten Groß- und Mittelstädte sind die Werte für die Gesamtverteilung abgebildet.

Abb. 5: Innovationsbedürftigkeit von Stadträumen nach Stadtgröße (Frage B1.1.a)

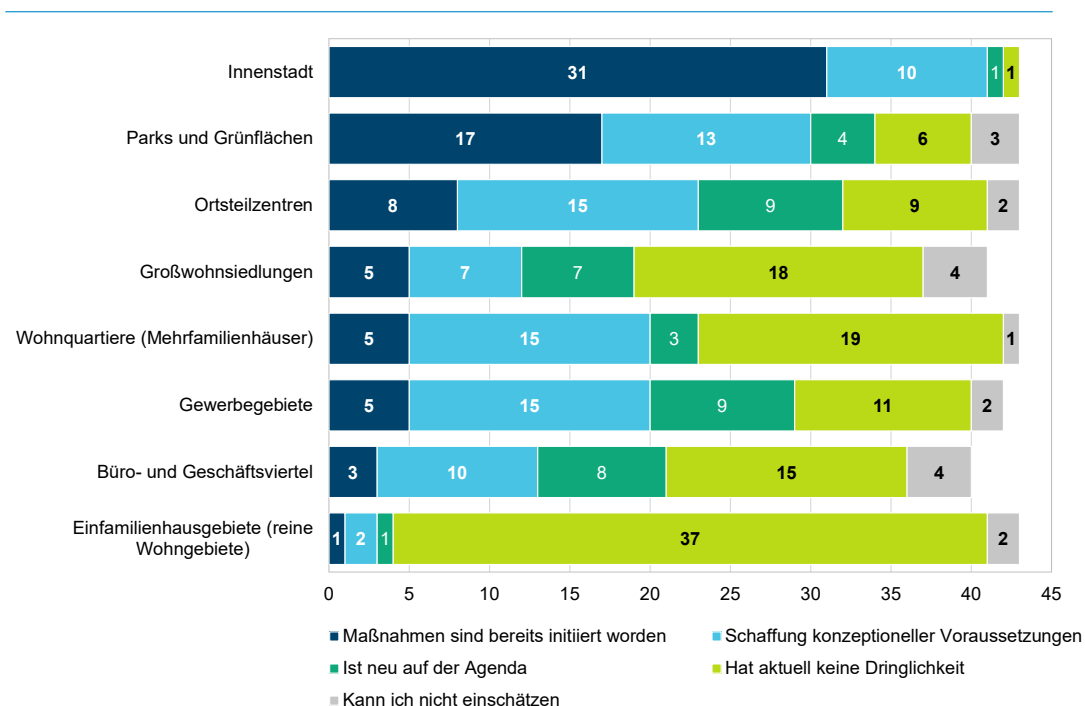


Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Auffällig ist, dass die Großstädte eine größere Innovationsbedürftigkeit von Innenstadt und Stadtteilzentren angeben als die Mittelstädte und dass die Innovationsbedürftigkeit der Einfamilienhausgebiete von den Großstädten deutlich niedriger eingeschätzt wird als von den Mittelstädten (die im Vergleich vermutlich einen höheren Anteil an Einfamilienhausgebieten haben). Interessant ist auch der erhebliche Unterschied zwischen Groß- und Mittelstädten in Bezug auf die Innovationsbedürftigkeit von Gewerbegebieten. Dies könnte unter Umständen daran liegen, dass in den zurückliegenden Jahren die Dynamik der Anpassung von jahrzehnte alten Gewerbestandorten z.B. vor dem Hintergrund von Flächenverfügbarkeiten und Strukturwandel in Großstädten größer war als in Klein- und Mittelstädten.

Die Antworten auf die Teilfrage nach dem Stand der Transformationsprozesse in den Stadträumen korrespondieren weitgehend mit den Ergebnissen zur Einschätzung ihrer Innovationsbedürftigkeit. (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Status der Transformationsprozesse nach Stadträumen (Frage B1.1.b)



n = 40–43 | Absolute Angaben

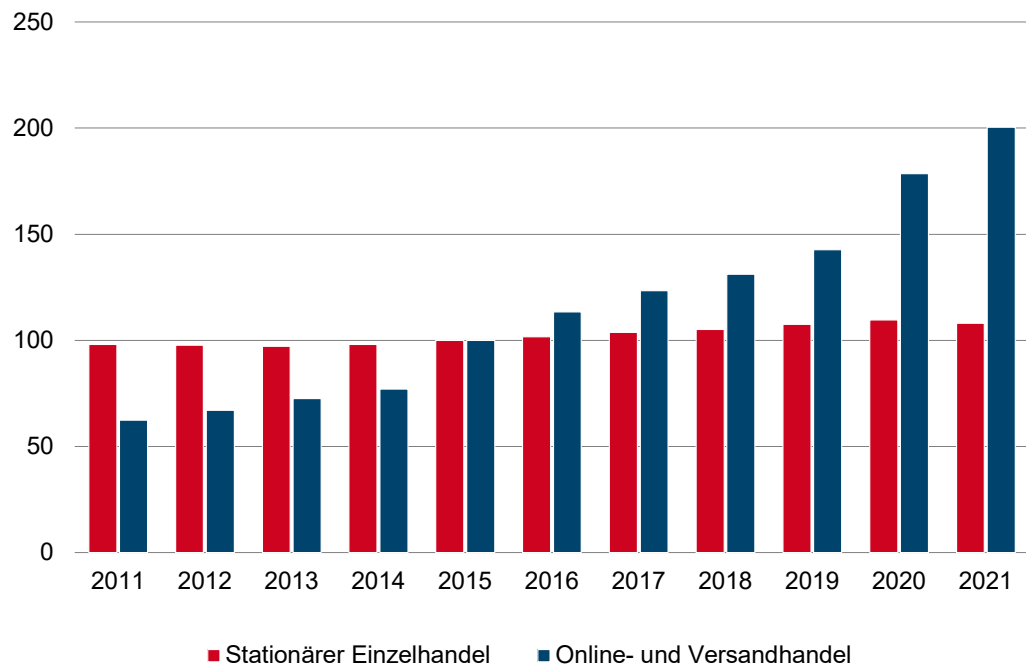
Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Stadträume, die zuvor als wenig innovationsbedürftig eingeschätzt wurden, werden hier – „folgerichtig“ – als Räume bewertet, die aktuell keine Transformationsdringlichkeit haben – besonders deutlich zeigt sich dies bei den Einfamilienhausgebieten. Demgegenüber sind für Räume mit einer hohen Innovationsbedürftigkeit vielfach bereits Maßnahmen initiiert oder konzeptionelle Voraussetzungen geschaffen worden – allen voran für die Innenstädte, aber auch für Parks und Grünflächen sowie Ortsteilzentren. Auch zum Zeitpunkt der Folgebefragung, ein Jahr später, hat sich dieser Handlungsbedarf aus der Sicht der befragten Städte nicht abgeschwächt: über 51 % stimmen der Aussage voll zu, dass der Veränderungsdruck auf die Innenstädte stark gewachsen ist, weitere knapp 37 % stimmen dieser These eher zu. Der Anteil derjenigen, die der Aussage eher nicht oder gar nicht zustimmen, beläuft sich hingegen in Summe nur auf gut 12 %.

3.1.1 Strukturwandel der Innenstädte

Bereits in den zurückliegenden beiden Jahrzehnten konnte ein Bedeutungsverlust des Einzelhandels in den Innenstädten beobachtet werden, der u.a. auf die gewachsene Attraktivität des Online-Handels zurückgeführt wird. Durch die Corona-Pandemie wurde der Strukturwandel im Einzelhandel zusätzlich beschleunigt (Adam & Klemme, 2020, S. 8). Der Transformationsbedarf von innerstädtischen Räumen und Einzelhandelsstrukturen wurde auch in den Expert*inneninterviews mehrfach thematisiert und spiegelt sich in Daten des Statistischen Bundesamtes wider (vgl. Abb. 7).

Abb. 7:
Umsatzentwicklung im
Einzelhandel



2015 = 100

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023

Quelle: Statistisches Bundesamt [Destatis], 2023

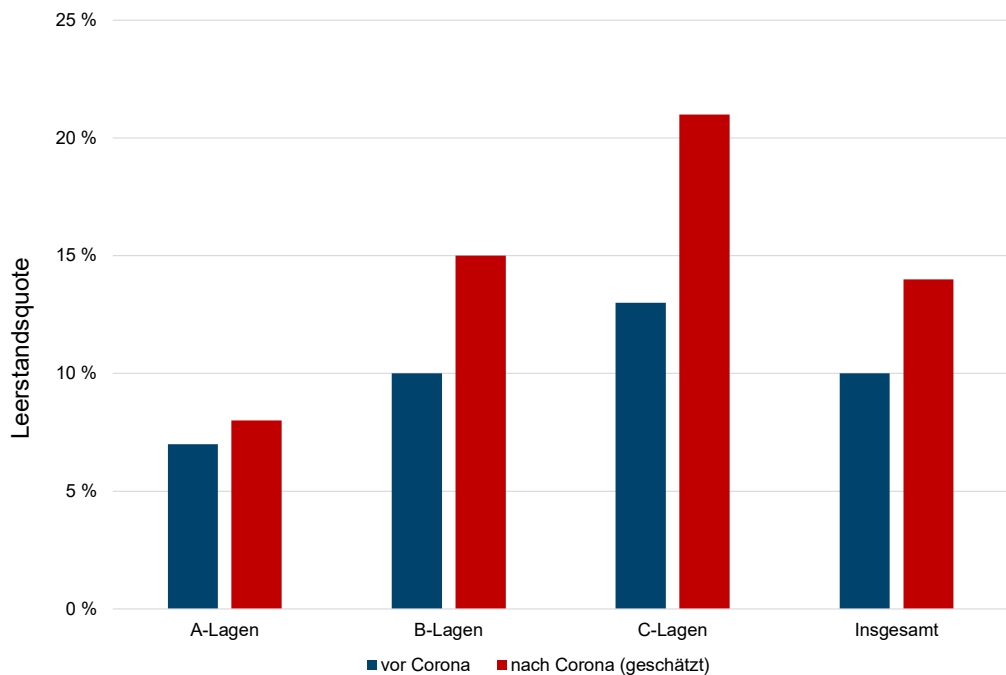
Wie der Vergleich der Umsatzentwicklungen von stationärem Einzelhandel einerseits sowie Online- und Versandhandel andererseits veranschaulicht, ist der Umsatz des Online- und Versandhandels kontinuierlich gewachsen, der des stationären Einzelhandels hat hingegen über den gesamten Betrachtungszeitraum nahezu stagniert. Der sehr moderaten Zunahme des Umsatzes um gut 10 % im stationären Einzelhandel steht eine Umsatzsteigerung beim Onlinehandel um mehr als 220 % gegenüber. Die Differenz zwischen den Umsätzen der beiden Handelsformen nimmt somit kontinuierlich zu, besonders stark war das Umsatzwachstum des Online- und Versandhandels in den beiden Corona-Jahren (2020 und 2021).

Die beschriebenen Entwicklungen wurden auch in den Expert*inneninterviews thematisiert. Mehrere Gesprächspartner*innen stellten übereinstimmend fest, dass die Pandemie keine völlig neuen Transformationsprozesse angestoßen, sondern vielmehr bereits zuvor bestehende Entwicklungen verstärkt und beschleunigt hat. Die Digitalisierung habe durch die Pandemie einen deutlichen Schub erhalten, und die damit verbundenen Rückgänge im stationären Handel wirkten sich erheblich auf die Innenstadtentwicklung aus. Insbesondere habe die Pandemie als Initialzündung für die Veränderung des Einkaufsverhaltens von Älteren gewirkt, die zuvor weniger onlineaffin waren. Die Pandemie habe insofern als Katalysator für den Strukturwandel des Handels gewirkt, der sich in deutlich gestiegenen Umsätzen des Online-Handels niederschlägt.

Leerstände in den Innenstädten habe es bereits vor Corona gegeben, aber auch in dieser Hinsicht sei ein beschleunigender Effekt der Pandemie feststellbar. Die strukturellen Probleme der Innenstädte hätten sich vor allem in Klein- und Mittelstädten verschärft und Leerstände insbesondere an den Rändern der Innenstädte verstärkt – aber auch in Großstädten und 1A-Lagen zeigten sich die Auswirkungen.

Diese Einschätzungen der befragten Expertinnen und Experten werden auch durch die Ergebnisse einer Online-Befragung von 747 Standorten gestützt, die im Statistikportal „Statista“ veröffentlicht wurden. In Abb. 8 sind die Ergebnisse der Befragung zur voraussichtlichen Entwicklung von Leerstandsquoten im innerstädtischen Gewerbe nach Handelslagen in Deutschland im Jahr 2021 dargestellt.

Abb. 8: Voraussichtliche Entwicklung von Leerstandsquoten im innerstädtischen Gewerbe nach Handelslagen in Deutschland im Jahr 2021



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Statista, 2024

Während sich die erwarteten Leerstandsquoten in den A-Lagen der Innenstädte im Vergleich der Zeiträume „vor“ und „nach Corona“ nur unwesentlich unterscheiden, wird den Befragungsergebnissen zufolge in den B-Lagen und noch ausgeprägter in den C-Lagen eine deutliche Zunahme des Leerstands erwartet.

Des Weiteren wurde zu Beginn der pandemischen Sondersituation angenommen, dass Insolvenzen im Einzelhandel zu weitergehenden Leerständen in den Innenstädten und damit einem zunehmenden Attraktivitätsverlust dieser Räume führen (vgl. Jakubowski, 2020, S. 25). Für eine geordnete postpandemische Stadtentwicklung wurde daher die Erarbeitung von Entwicklungskonzepten empfohlen, um insbesondere den Rückzug des Einzelhandels aus der Fläche der Innenstädte abzuschwächen oder zu stoppen. Als ein konzeptioneller Ansatz wurde die Verknüpfung von Digitalisierung und Einzelhandel beschrieben (Anders et al., 2020, S. 60). Gleichzeitig wurde den erwarteten Leerständen vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt und Raumforschung eine „große Chance für den Umbau der Innenstädte und eine Vielfalt in den Stadt- und Stadtteilzentren“ zugesprochen (Adam & Klemme, 2020, S. 10). Der Rückgang großflächiger Einzelhandelsformate könnte beispielsweise einen Impuls für mehr Wohnfläche in den Innenstädten geben (Anders et al., 2020, S. 64) und die Grundstücke von im Zuge der Pandemie aufgegebenen eingeschossigen Einzelhandelsflächen böten die Möglichkeit der

Nachverdichtung durch eine mehrgeschossige Neubebauung (Just & Plöchl, 2021, S. 289).

In den Expert*inneninterviews wurde ebenfalls die Relevanz von konzeptionellen Grundlagen für die Innenstadtentwicklung thematisiert und festgestellt, dass diese in vielen Städten veraltet seien. Auch wenn sich daraus eine zeitliche Verzögerung ergebe, sollten entsprechende Konzepte dringend aktualisiert bzw. entwickelt werden. Als inhaltliche Aspekte, die dabei aufgegriffen werden könnten, wurden u.a. die Rolle von Kultur- und Bildungseinrichtungen für die Innenstadtentwicklung und die Relevanz von Grün- und Freiflächen in der Innenstadt genannt sowie der Wandel zur multifunktionalen Innenstadt.

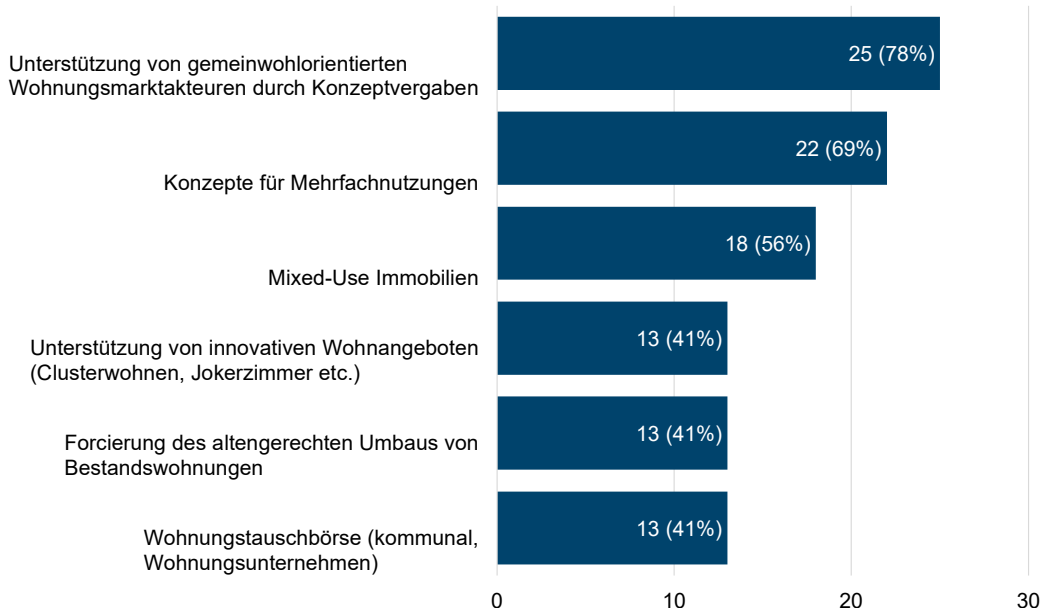
3.1.2 Krisenfeste Stadtentwicklung

Monofunktionale Räume stehen einer krisenresistenten und resilienten Zukunftsentwicklung in besonderem Maße entgegen (Vgl. Bentlin et al., 2021, S. 53). Durch die Lehren aus der Pandemie werden zukünftig voraussichtlich vor allem flexible Gebäudetypologien und Mixed-Use-Gebäude an Attraktivität gewinnen, da deren Nutzung je nach Bedarf angepasst werden kann (Just & Plöchl, 2021, S. 289). Vor allem durch leerstehende Handelsimmobilien und Bürogebäude bietet sich in der postpandemischen Stadt nun ein großes Potenzial zur Transformation, z.B. zum Wohnen sowie zu alternativen Lern-, Arbeits- und Kulturräumen (vgl. Kap. 8.5, Bsp. K3, I2, I4, S2-S4). Damit könnten die kritisierte Monofunktionalität der Innenstädte aufgebrochen und gleichzeitig Impulse gegen die anhaltende Wohnungsknappheit in den Städten gesetzt werden (Vgl. Bentlin et al., 2021, S. 70).

Die in der ersten Kommunalbefragung beteiligten Städte haben die Problematik monofunktionaler Innenstädte bzw. Büro- und Geschäftsviertel ebenfalls erkannt und verfolgen vielfältige Ansätze zur Erhöhung der Krisenfestigkeit des Immobilienmarkts – zum Beispiel über Konzepte für Mehrfachnutzungen oder Mixed-Use-Immobilien – und zur Steigerung der bedarfsge rechten Schaffung und Nutzung von Wohnraum.

Den am häufigsten genannten Ansatz stellt die Unterstützung von gemeinwohlorientierten Wohnungsmarkakteuren durch Konzeptvergaben dar, die von 25 Städten angegeben wird (vgl. Abb. 9) – interessanterweise sind knapp drei Viertel dieser Kommunen keine Großstädte.

Abb. 9: Ansätze zur Erhöhung der Krisenfestigkeit des Immobilienmarktes (Frage B1.3)



n = 32 | Absolute Angaben (und Prozentwerte in Klammern)

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

An zweiter Stelle stehen mit 22 Nennungen Konzepte für Mehrfachnutzungen und an dritter mit 18 Nennungen Mixed-Use-Immobilien. Während bei Letzteren die Nutzungsmischung im Sinne einer Kombination unterschiedlich genutzter Gebäudeflächen im Vordergrund steht – beispielsweise Gewerbeflächen und Einrichtungen der sozialen Infrastruktur im Erdgeschoss sowie Wohnen in den Obergeschossen –, umfasst die Mehrfachnutzung unterschiedliche Nutzungen auf der gleichen Fläche – beispielsweise durch eine zeitliche Staffelung, wenn die Räume einer Seniorentagesstätte am Abend anderweitig genutzt werden. Jeweils 13 Befragte haben Wohnungstauschbörsen zur bedarfsgerechteren Verteilung des bestehenden Wohnraums sowie die Unterstützung von innovativen Wohnangeboten angegeben, die das eher starre Gut „Wohnung“ flexibilisieren.

Der überwiegende Teil dieser Ansätze befindet sich in den Kommunen noch in der Planung oder in der Umsetzung – bei der Mehrzahl der Ansätze überwiegt der Anteil der Antwortmöglichkeit „in Planung“ die Summe der Optionen „in Umsetzung“ und „umgesetzt“.

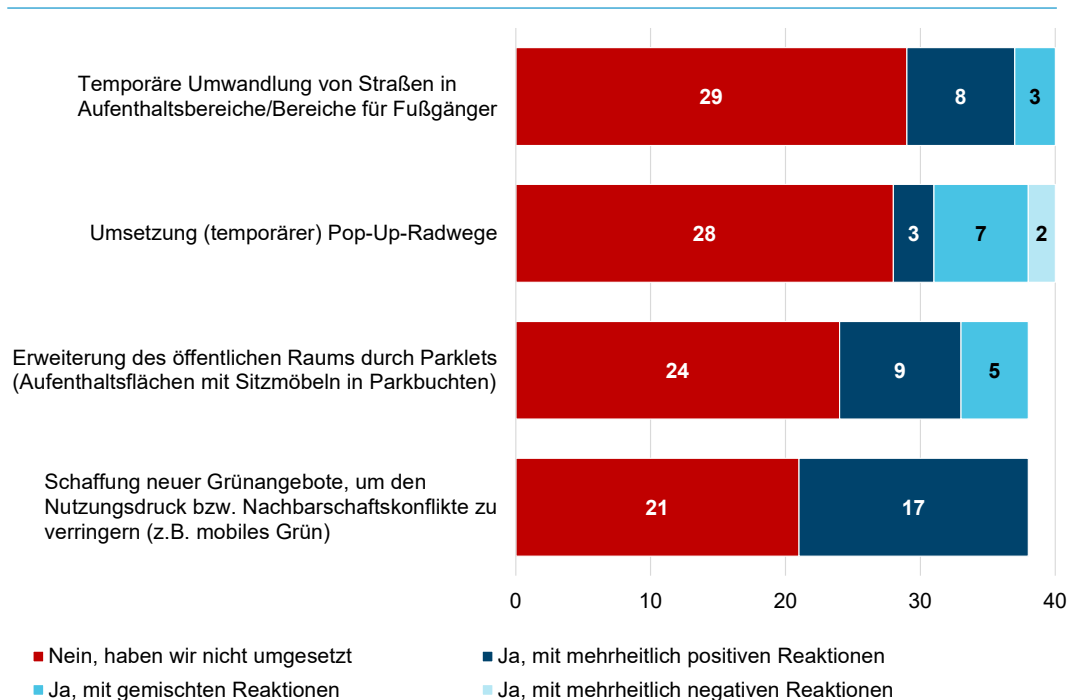
3.1.3 Öffentlicher Raum

Der letzte Abschnitt des Fragebogens für den Verwaltungsbereich Stadtentwicklung/Stadtplanung befasste sich anhand von vier Fragen mit dem Thema „Öffentlicher Raum“. Dabei wurden Aspekte der Neuverteilung des Raums, veränderter Nutzungsansprüche sowie der daraus resultierenden Handlungsbedarfe angesprochen.

In einigen Kommunen konnte die Pandemie-bedingte Ausnahmesituation genutzt werden, um Pilotprojekte für eine neue Verteilung des öffentlichen Raums umzusetzen (vgl. Abb. 10; Kap. 8.5, Bsp. ÖR1 – ÖR3, I1) – zwei Städte

haben explizit darauf hingewiesen, dass die entsprechenden Planungen bereits vor der Pandemie erarbeitet worden waren. Am häufigsten werden die Schaffung von neuen Grünangeboten zur Reduzierung des Nutzungsdrucks sowie die Erweiterung des öffentlichen Raums durch Parklets angegeben. Während die Reaktionen auf die Schaffung von neuen Grünangeboten – beispielsweise durch mobiles Grün – von allen 17 Städten als mehrheitlich positiv eingeschätzt werden, nennen von den 14 Städten, in denen der öffentliche Raum durch Parklets erweitert wurde, nur zwei Drittel mehrheitlich positive Reaktionen, die übrigen geben gemischte Reaktionen an. Des Weiteren haben zwölf Kommunen Pop-Up-Radwege als Pilotprojekte umgesetzt sowie elf Städte die temporäre Umwandlung von Straßen in Bereiche für Fußgänger*innen und den Aufenthalt (vgl. Kap. 8.5, Bsp. I1, M1). Bei den Pop-Up-Radwegen (vgl. Kap. 8.5, Bsp. M2) fällt auf, dass die Nennung mehrheitlich positiver Reaktionen auf das Pilotprojekt nur einen kleinen Anteil ausmacht – die Mehrheit der Städte gibt gemischte Reaktionen an und zwei Kommunen sogar mehrheitlich negative Reaktionen. Interessant ist diesbezüglich die Differenzierung nach der Größe der antwortenden Städte (vgl. Abb. 11), denn von keiner der befragten Großstädte wurden mehrheitlich positive Reaktionen auf die Umsetzung von Pop-Up-Radwegen genannt.

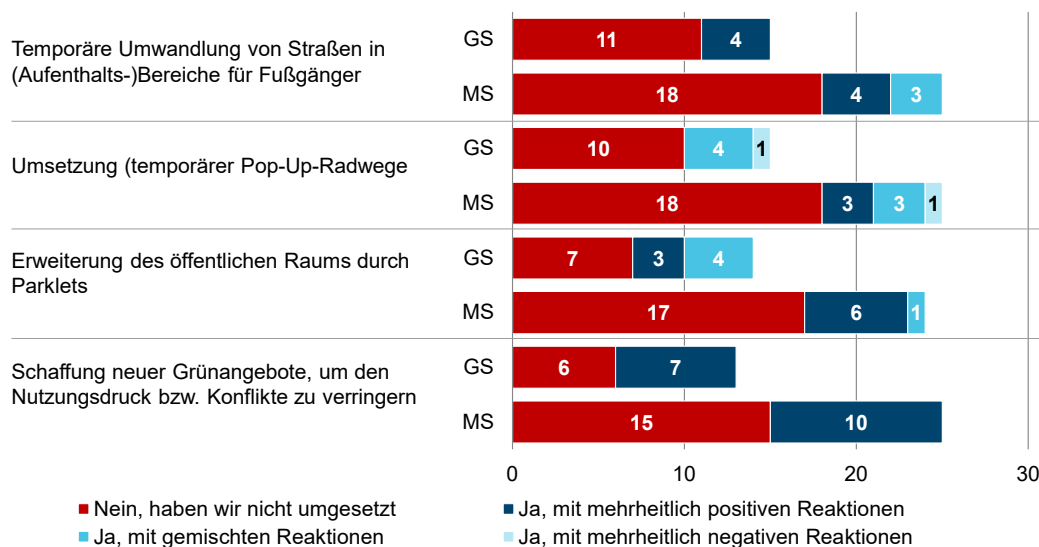
Abb. 10: Umsetzung von Pilotprojekten im öffentlichen Raum (Frage B1.4.a)



n = 38 bzw. 40 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Abb. 11: Umsetzung von Pilotprojekten im öffentlichen Raum nach Stadtgröße (Frage B1.4.a)

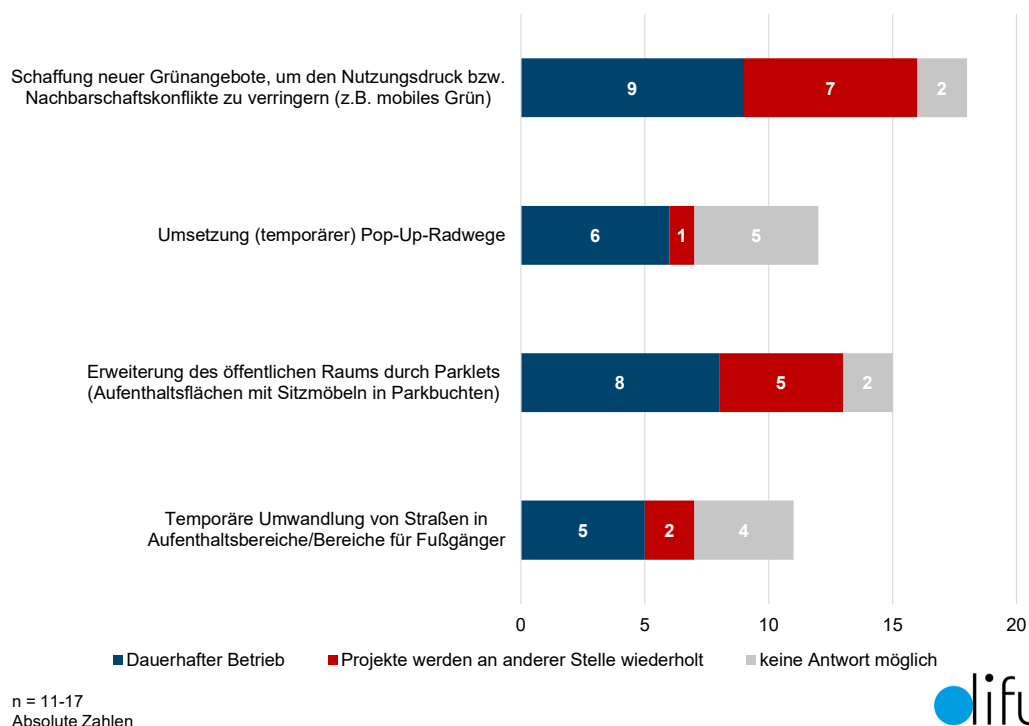


GS = Großstädte | MS = Mittelstädte | n (GS) = 13-15, n (MS) = 24/25 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Die daran anschließende Frage nach den weiteren Perspektiven für die Pilotprojekte (vgl. Abb. 12) wurde häufig mit einer Überführung in den dauerhaften Betrieb beantwortet sowie – bezogen auf die Schaffung von neuen Grünangeboten und die Erweiterung des öffentlichen Raums durch Parklets – mit einer Wiederholung der Projekte an anderer Stelle (in je einem Fall wurden zudem die dauerhafte Fortführung der Pilotprojekte und die Wiederholung an anderer Stelle genannt). Etwas ungewisser erscheint den Befragten die Zukunft der Pop-Up-Radwege (vgl. hierzu auch 4.2.2) und der temporär in Fußgängerbereiche umgewandelten Straßen – im Vergleich zu den anderen Antwortmöglichkeiten wurde hier häufiger angegeben, dass keine Antwort möglich sei –, und auch die Wiederholung dieser Pilotprojekte an anderer Stelle wird anteilig seltener genannt.

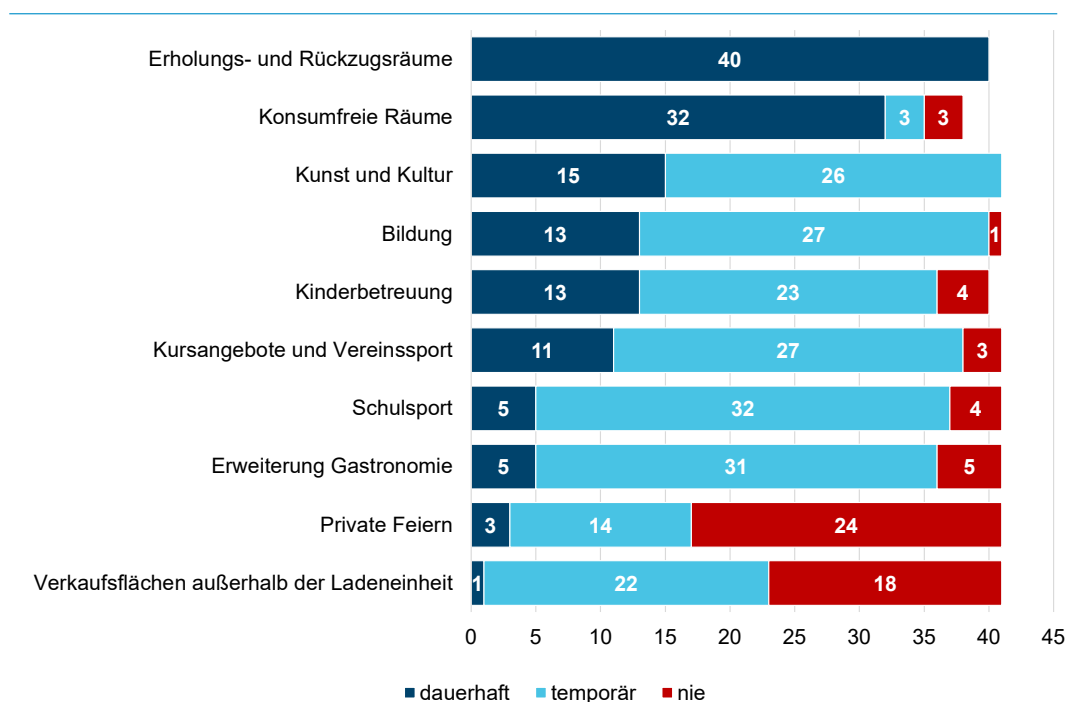
Abb. 12: Entwicklungsperspektiven für Pilotprojekte (Frage B1.4b)



Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Nach den zusätzlichen Nutzungsansprüchen befragt, die öffentliche Räume zukünftig gewährleisten können müssen, um krisenfest zu sein, werden an erster Stelle von 40 Städten Erholungs- und Rückzugsräume als dauerhafter Anspruch angegeben (vgl. Abb. 13). Des Weiteren wird von einer großen Mehrheit der dauerhafte Nutzungsanspruch konsumfreier Räume genannt. Dass öffentliche Räume als Orte für Kunst und Kultur, Bildung, Kinderbetreuung sowie Kursangebote und Vereinssport fungieren, schätzt mehr als die Hälfte der Befragten zukünftig als temporären sowie etwa ein Drittel als dauerhaften Nutzungsanspruch ein (vgl. Kap. 8.5, Bsp. I2, I3, ÖR1, S1 – S4). Mehr als drei Viertel der Befragten nennen temporäre Nutzungsansprüche an die öffentlichen Räume durch Schulsport und Gastronomie sowie gut die Hälfte für die Erweiterung von Verkaufsflächen außerhalb der Ladeneinheit. Private Feiern hingegen werden als zukünftiger Nutzungsanspruch mehrheitlich verneint.

Abb. 13: Zusätzliche Nutzungsansprüche öffentlicher Räume (Frage B1.5)

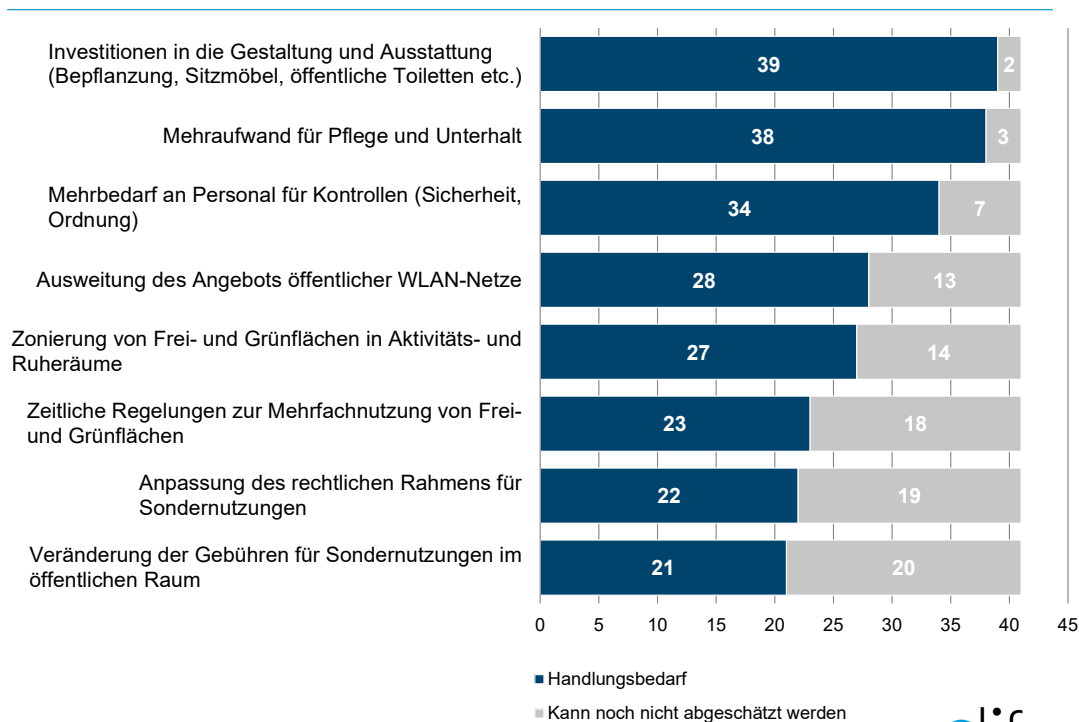


n = 38-41 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Die abschließende Frage befasste sich mit Handlungsbedarfen für die Kommunen, die aus neuen Nutzungsansprüchen an die öffentlichen Räume resultieren. Die Vielzahl der Nennungen zeigt, dass deutliche Handlungsbedarfe gesehen werden – selbst die am wenigsten genannte Antwortmöglichkeit wurde von mehr als der Hälfte der Befragten als Handlungsbedarf benannt (vgl. Abb. 14). Am häufigsten wurden Investitionen in die Gestaltung und Ausstattung genannt, wie beispielsweise für Bepflanzungen, Sitzmöbel oder öffentliche Toiletten, sowie der Mehraufwand für Pflege und Unterhalt, die jeweils von nahezu allen Städten als Handlungsbedarf benannt wurden. Mehr als vier Fünftel der Befragten sehen einen Mehrbedarf an Personal für Kontrollen von Sicherheit und Ordnung und jeweils rund zwei Drittel den Bedarf, das Angebot öffentlicher WLAN-Netze auszuweiten sowie Frei- und Grünflächen in Aktivitäts- und Ruheräume zu zonieren.

Abb. 14: Handlungsbedarfe in öffentlichen Räumen (Frage B1.6)



n = 41 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Die zu Beginn des Kapitels formulierte Frage, inwieweit die gesteigerte Nutzungsintensität öffentlicher Grün- und Freiräume von Dauer ist, wurde im Rahmen der Folgebefragung aufgegriffen. Von der Mehrheit der Befragten wird in dieser Hinsicht kein Zurückschwingen in den Vor-Pandemie-Zustand beobachtet. Knapp ein Viertel stimmt der Aussage voll zu, dass die Steigerung der Nutzung des öffentlichen Raums von Dauer ist, und weitere knapp 37 % stimmen eher zu. Der Anteil derjenigen, die eher nicht zustimmen (26,8 %) und nicht zustimmen (7,3 %) beträgt hingegen nur etwa ein Drittel der Befragten.

Die im Zusammenhang mit der Pandemie gestiegene Wertschätzung öffentlicher Grün- und Freiräume wurde auch in den Expert*inneninterviews thematisiert. Der gewachsene Stellenwert von Begegnungsräumen wurde dabei als eine bleibende Veränderung – auch innerhalb der politischen Diskussion – bewertet. Die Schaffung von öffentlichen Begegnungsräumen, in denen Menschen sich gerne aufhalten, wurde als Notwendigkeit und gemeinsames Ziel von Verwaltung, Politik und Bevölkerung beschrieben. Wichtig seien in dieser Hinsicht niedrigschwellige Angebote für verschiedene Bevölkerungsgruppen. Diese Einschätzung wird auch durch die zweite Befragungswelle der Kommunalbefragung bestätigt, in deren Zusammenhang Beobachtungen zu postpandemischen Veränderungen im städtischen Raum thematisiert wurden. Der Aussage, dass die Zugänglichkeit des öffentlichen Raums zu einer zentralen Qualität wird (Stichwort: „Konsumfreiheit“), stimmten die befragten Städte mehrheitlich zu: Knapp ein Drittel (31,7 %) wählte die Antwortoption „Stimme zu“ und mehr als die Hälfte (51,2 %) „Stimme eher zu“.

3.2 Verkehr/Mobilität

Verkehr ist ein zentraler Bereich der Daseinsvorsorge, er prägt die Funktionsfähigkeit der Städte in wirtschaftlicher Hinsicht, hat wesentlichen Einfluss auf die Lebens- und Umweltqualität in den Städten und er gestaltet mit verkehrlichen Anlagen den öffentlichen Raum. Für die meisten Städte haben die Themen rund um eine „Mobilitäts- und Verkehrswende“ schon seit Jahren ein hohes Gewicht (Deutscher Städtetag [DST], 2018). Kommunen arbeiten an einer nachhaltig mobilen Stadt mit einer hohen Aufenthaltsqualität, vielfältigen und gut erreichbaren Angeboten sowie kurzen Alltagswegen. In der jährlichen Befragung der Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister im OB-Barometer des Difu stehen Mobilitätsthemen seit Jahren sowohl bei den aktuell als auch zukünftig wichtigsten Handlungsfeldern an der Spitze (Deutsches Institut für Urbanistik [Difu], 2024).

Klimaschutzziele, Bestrebungen zu mehr Nachhaltigkeit, wachsender Druck aus der Zivilgesellschaft und der Wunsch nach lebenswerten Städten stellen Kommunen vor die Herausforderung, die Verkehrswende hin zu mehr Nachhaltigkeit schnell und erfolgreich umzusetzen, im Zusammenspiel mit einer Vielzahl interner und externer Akteure (Beckmann et al., 2024). Wichtige Bausteine einer solchen Verkehrswende sind intelligente Verkehrssysteme, eine multimodale Stadt- und Verkehrsplanung, Parkraumbewirtschaftung, eine bessere Radverkehrsinfrastruktur und ausgebauten Radverkehrsnetze, mehr und sicherer Fußgänger*innenverkehr, eine Verringerung von Umweltfolgen des städtischen Wirtschaftsverkehrs und die Verbesserung des Verkehrsablaufs (vgl. Kap. 8.5, Bsp. M1 – M3). Diesen vielfältigen und komplexen Erfordernissen stehen Herausforderungen und Hemmnisse gegenüber. Dazu gehören finanzielle Erfordernisse, regulatorische Rahmenbedingungen, häufig komplexe und langwierige Abstimmungs- und Planungsverfahren, die den oft schnellen Technikzyklen entgegenstehen (Interview IX).

Auch die Corona-Pandemie hat den Verkehr verändert. Der öffentliche Verkehr hat während der Pandemie an Bedeutung verloren, der Individualverkehr gewonnen, zu Fuß, mit dem Fahrrad, aber auch mit dem eigenen Pkw. Letzteres stünde den Anstrengungen zur Gestaltung und Umsetzung der Mobilitätswende entgegen, mehr Rad- und Fußgänger*innenverkehre verstärken hingegen die Entwicklung hin zu einer verträglicheren Mobilität (Bauer et al., 2020).

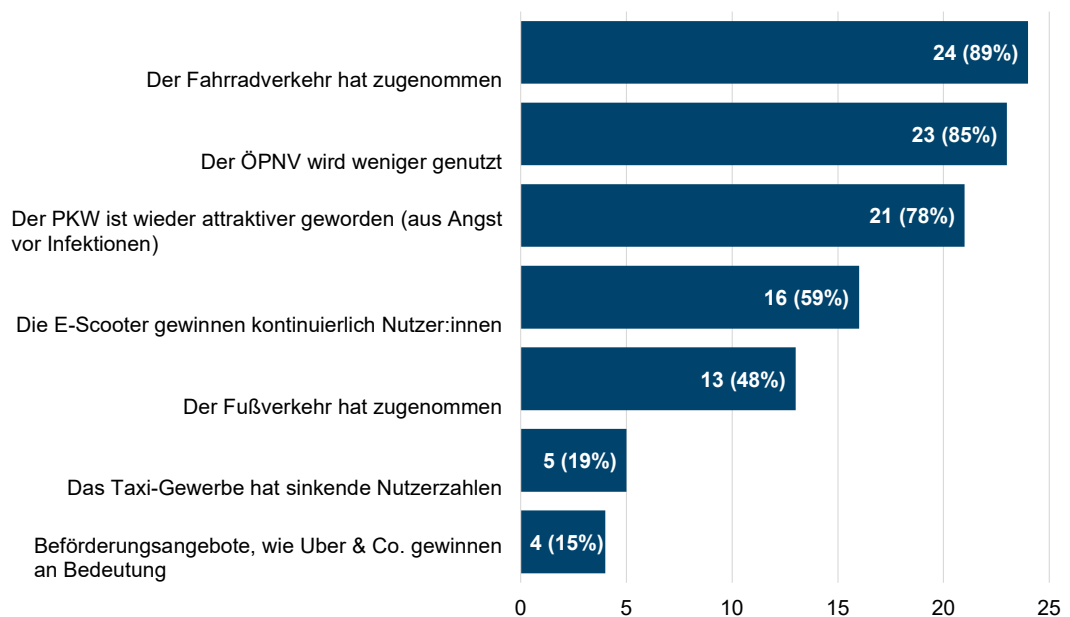
Mobilität gehört in der Einschätzung der in der Kommunalbefragung während der Pandemie befragten Kommunen zu den Themenfeldern, in denen die Pandemie Handlungsnotwendigkeiten nicht in besonderem Maß verstärkt hat. Veränderungen haben am ehesten im Bereich des ÖPNV stattgefunden bzw. stattfinden müssen, da die Pandemie zu einer veränderten Nutzung der Verkehrsmittel geführt hat. 20 % der antwortenden Kommunalvertreter*innen sagen sogar, dass sich die Handlungsnotwendigkeiten verringert haben im Vergleich zu kommunalen Handlungsfeldern mit unmittelbarer Betroffenheit durch die Pandemie bzw. direktem Pandemiebezug wie die „Digitalisierung der Verwaltung“, „Bildung, Kinderbetreuung, Schule“, „Innenstadt“ und „Öffentlicher Raum“ (vgl. Abb. 2). Dies könnte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass der Verkehr während der Pandemie stark reduziert war und andere Handlungsnotwendigkeiten im Vordergrund standen.

In der Befragung der kommunalen Akteure ging es unter der Überschrift „Mobilität“ im Kern darum, ein Bild von der „Verkehrs- und Mobilitätswende“ in den Kommunen zu erhalten, die Wirkungen der Corona-Pandemie abzubilden und Maßnahmen, die die für Fragen der Mobilität zuständigen kommunalen Stellen im Kontext der Pandemiebewältigung – ggf. in Abstimmung mit anderen Verwaltungsressorts – ergriffen haben, nachzuzeichnen.

3.2.1 Veränderungen in der Verkehrsmittelwahl während der Pandemie

In der Pandemie, vor allem zu Beginn im Jahr 2020, waren verschiedene Veränderungen in der Wahl und Nutzung der Verkehrsmittel zu beobachten. Nach den Ergebnissen der Kommunalbefragung nahm am sichtbarsten der Fahrradverkehr zu. Die Nutzung des ÖPNV ging dagegen, aus Sorge vor Ansteckungen und wegen der verhängten Lockdowns, die für viele Beschäftigte die Arbeit im Homeoffice bedeuteten, deutlich zurück. Zugleich wurde der private Pkw stärker genutzt, um auf diese Weise das mögliche Infektionsrisiko geringer zu halten. In einigen Städten haben während der Pandemie E-Scooter Nutzer*innen gewinnen können. Auch wurde in dieser Zeit das Zu-Fuß-Gehen in fast der Hälfte der antwortenden Städte wichtiger und deutlich sichtbarer.

Abb. 15: Veränderungen in der Verkehrsmittelwahl (Frage B2.1)

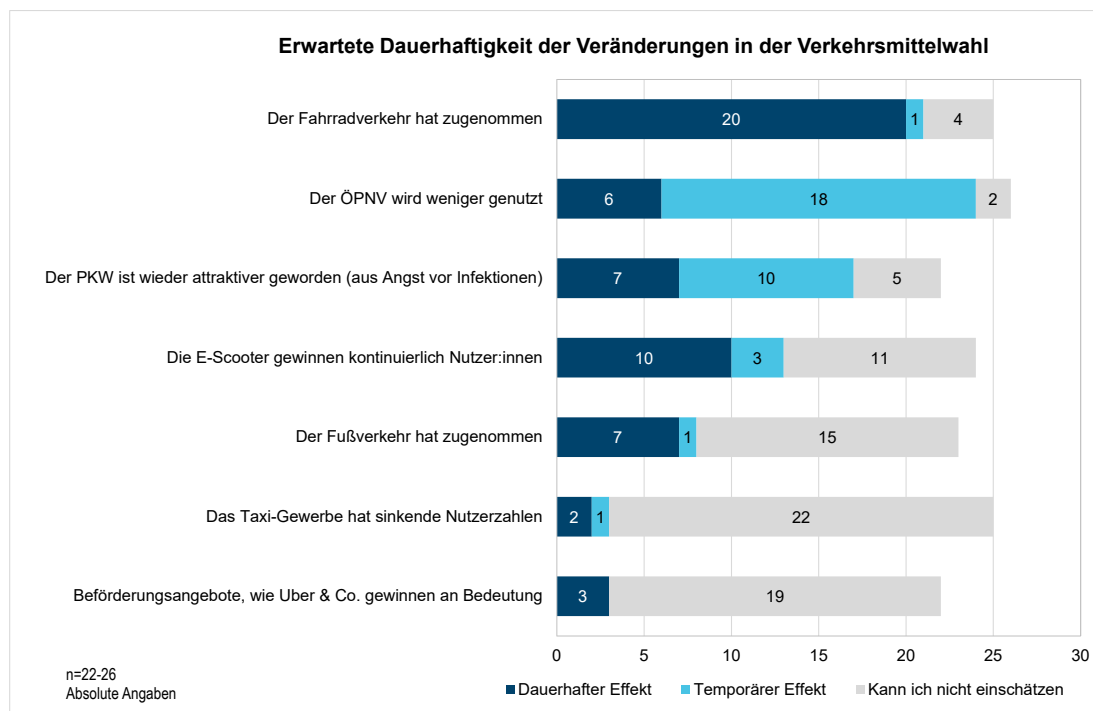


n = 27 | Absolute Angaben (und Prozentwerte in Klammern)

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Vor allem im Hinblick auf den gestiegenen Fahrradverkehr und die stärkere Nutzung von E-Scootern erwarteten die antwortenden Städte, dass der Effekt dauerhaft sein würde. Hingegen wurden die geringe Nutzung des ÖPNV und der intensivere Gebrauch des eigenen Pkw recht eindeutig als temporäre und Corona-bedingte Phänomene bewertet. Bei allen anderen Verkehrsmitteln bzw. beobachteten Veränderungen im Mobilitätsverhalten waren sich die Kommunen zum damaligen Zeitpunkt unschlüssig, ob es sich um dauerhafte oder doch nur temporäre Veränderungen handeln würde.

Abb. 16: Dauerhaftigkeit der Veränderungen in der Verkehrsmittelwahl (Frage B2.1)

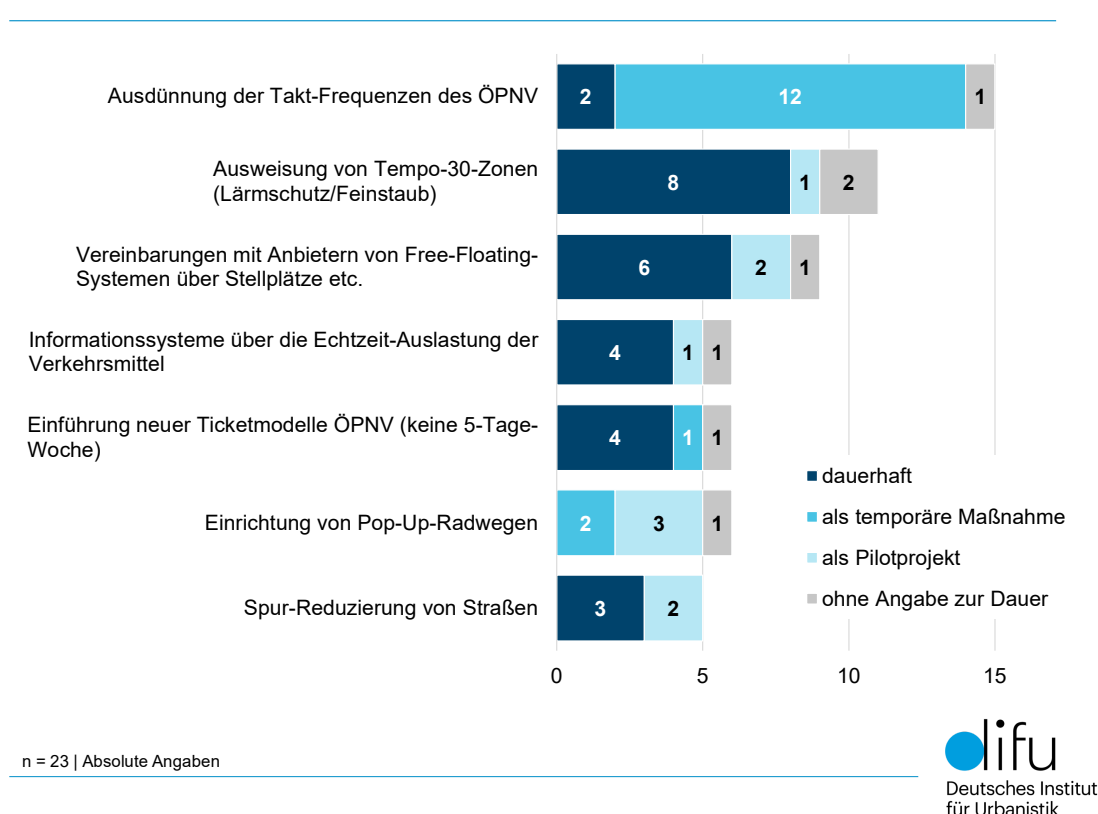


Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

3.2.2 Kommunale Reaktionen auf die veränderte Verkehrsmittelwahl

Auf die Veränderungen im Mobilitätsverhalten haben relativ wenige der antwortenden Kommunen mit konkreten Maßnahmen reagiert. Am häufigsten wurden die Taktfrequenzen im ÖPNV ausgedünnt, allerdings war dies in der überwiegenden Zahl der Kommunen lediglich eine temporäre Maßnahme. Nur zwei Kommunen geben an, den Takt dauerhaft ausgedünnt zu haben. Unter den dauerhaften Maßnahmen nannten die antwortenden Kommunen am häufigsten die Ausweisung von Tempo 30-Zonen, vor allem mit dem Ziel, so die Belastung durch Lärm und mit Feinstaub zu reduzieren. Dies ist allerdings eine Maßnahme, die nicht mit der Pandemie in Zusammenhang steht. Einige Kommunen trafen Vereinbarungen mit Anbietern von Free-Floating-Systemen über Stellplätze. Diese Vereinbarungen haben auch nach der Pandemie Bestand. Vier Kommunen führten neue Ticketmodelle ein, die nicht mehr die „klassische“ 5-Tage-Woche zugrunde legen, und führen dieses Angebot fort. Um die Nutzung des ÖPNV im Hinblick auf die in öffentlichen Verkehrsmitteln größere Ansteckungsgefahr zu erleichtern, führten verschiedene Verbünde Informationen zur Echtzeit-Auslastung der Verkehrsmittel ein, die auch nach der Pandemie fortgeführt werden. Die in der Presse so häufig genannten und diskutierten Pop-Up-Radwege sind dagegen in den antwortenden Kommunen, die eine solche Maßnahme ergriffen haben, lediglich als Pilotprojekt und/oder temporäre Maßnahme aufgelegt worden (vgl. Kap. 8.5, Bsp. M2). Keine der antwortenden Kommunen gibt an, diese Maßnahme dauerhaft fortführen zu wollen.

Abb. 17: Reaktionsmaßnahmen auf verändertes Mobilitätsverhalten (Frage B2.2)



Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

3.2.3 Kommunale Maßnahmen im Individualverkehr, Wirtschaftsverkehr und ÖPNV

Um die Verkehrs- und Mobilitätswende umzusetzen, müssen Maßnahmen im Individualverkehr, im Wirtschaftsverkehr und im ÖPNV kombiniert werden. Dahinter stehen in vielen Städten integrierte Verkehrs-/Mobilitätskonzepte, die sowohl konzeptionell-strategisch als auch mit konkreten Maßnahmen den Weg in die nachhaltige Mobilität der Kommune beschreiben. Die Pandemie hat sich auf diese Strategien und Maßnahmen in der Regel nur nachgeordnet ausgewirkt.

3.2.3.1 Individualverkehr

Da die Verkehrswende ein auf lange Frist angelegter Prozess ist, haben nur wenige Städte Maßnahmen bereits abgeschlossen, viel befindet sich in Umsetzung oder sogar noch in der Planungsphase. Dies gilt auch im Individualverkehr.

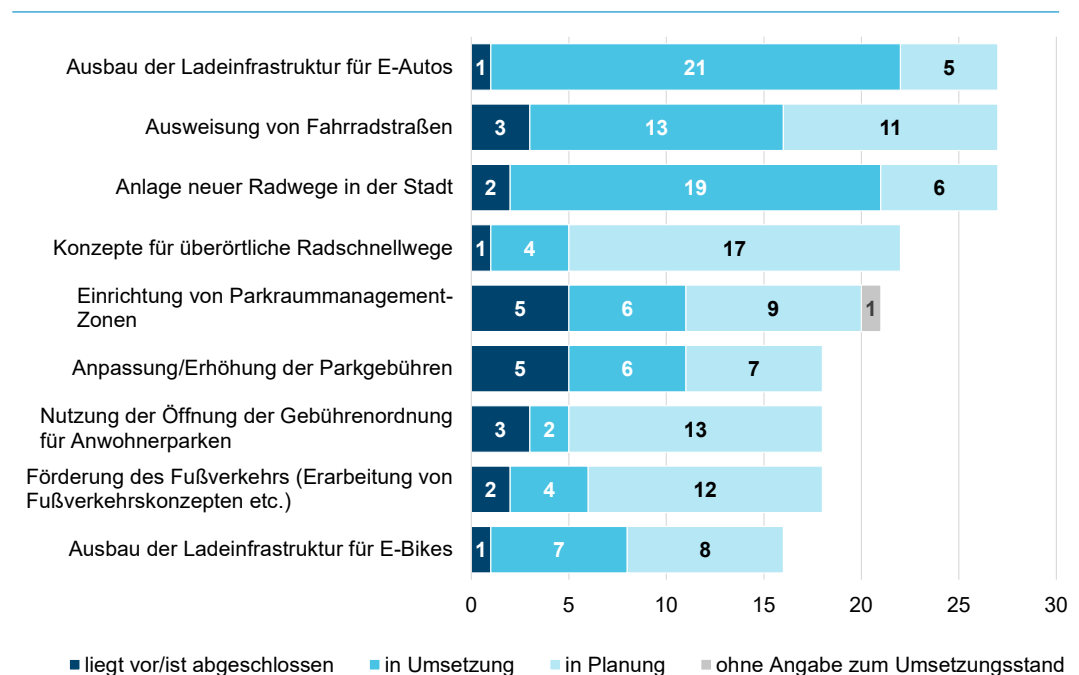
Im Zusammenhang mit „Parken“ hat die Pandemie einige Maßnahmen beschleunigt. Dazu gehören eine Veränderung der Parkgebühren, in der Regel eine Erhöhung, Änderungen der Konditionen für das Anwohnendenparken und die Einrichtung von Parkraum-Managementzonen in der Stadt. In der Umsetzung befindet sich in einer größeren Zahl von Städten der Ausbau der Ladeinfrastruktur für E-Autos.

Die Pandemie hat auch die Aktivitäten und Maßnahmen für eine Stärkung des Fahrradverkehrs beschleunigt. Das gilt für die Anlage neuer Radwege und die Ausweisung von Fahrradstraßen in der Stadt. Hier gibt es allerdings

auch eine recht hohe Zahl von Kommunen, die eher ein „Bremsen“ der Aktivitäten wahrgenommen hat. Zu den Gründen gibt es keine Angaben, es lässt sich aber vermuten, dass das Arbeiten im Homeoffice Prozesse, die mit einem hohen Maß an Abstimmung verbunden sind, möglicherweise verlangsamt hat. Auch in den explorativen, teilstrukturierten Interviews mit ausgewählten Expert*innen aus Wissenschaft, kommunaler Praxis und Verbänden gab es keine Klarheit, ob der Radverkehr seine Stärke aus Pandemiezeiten beibehalten würde, auch wenn er eine Rolle in multimodalen Strategien spielt und „E-Mobilität, ÖPNV und gute Radwege in der Politik zusammengedacht“ werden.

Impulse gab es auch für die Erarbeitung von Konzepten für überörtliche Radschnellwege. Das Thema „Radverkehr“ wird damit in einen stadtreionalen Zusammenhang gestellt, immerhin 17 der 27 antwortenden Kommunen beschäftigen sich damit.

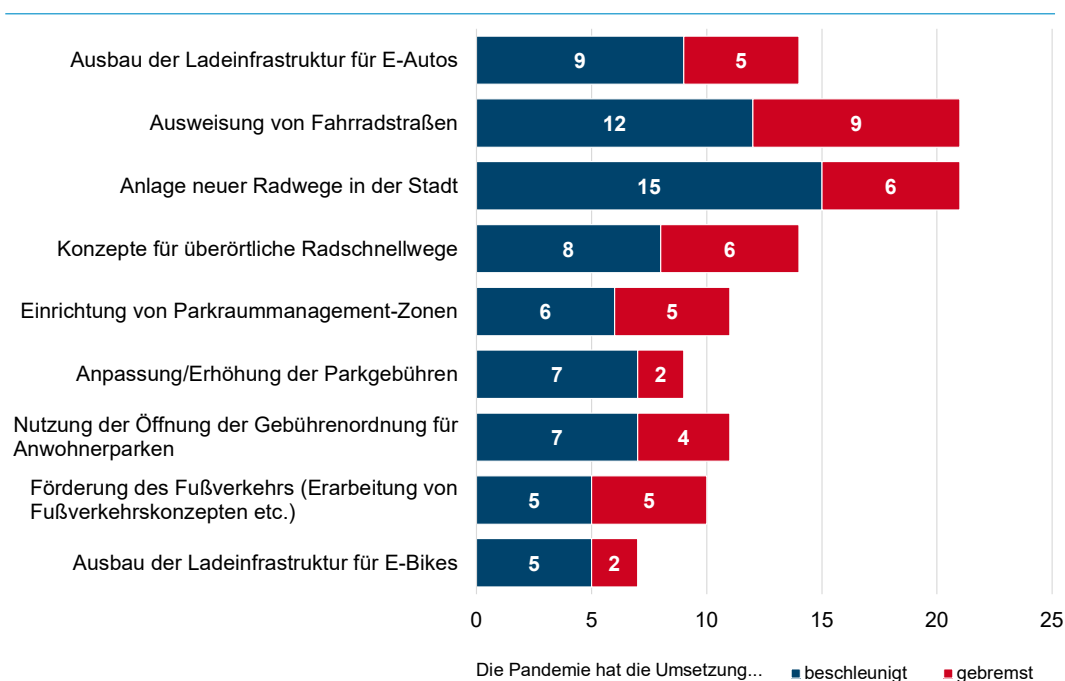
Abb. 18: Status der kommunalen Maßnahmen – Individualverkehr (Frage B2.3.a1)



n = 27 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Abb. 19 Wirkung der Pandemie auf die Umsetzung der Maßnahmen – Individualverkehr (Frage B2.3.a2)



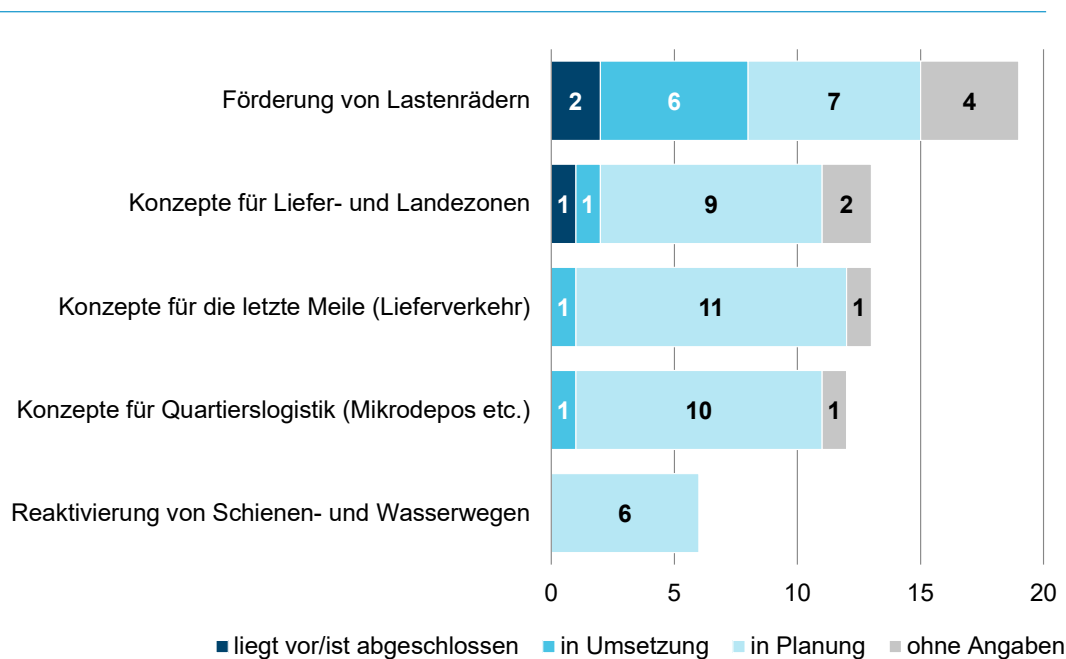
n = 27 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

3.2.3.2 Wirtschaftsverkehr

Bei der Anpassung und Gestaltung des Wirtschaftsverkehrs befindet sich die Mehrzahl der Maßnahmen bislang in der Planung. Das Portfolio der Möglichkeiten und Erfordernisse zur Gestaltung eines nachhaltigeren Wirtschaftsverkehrs ist breit. In Planung befinden sich vielerorts Maßnahmen zur Gestaltung des Wirtschaftsverkehrs im Quartier, ein Handlungsfeld, das durch den Onlinehandel in den vergangenen Jahren bereits deutlich dringlicher geworden ist – also ebenfalls nicht pandemieinduziert ist. Dazu zählen Konzepte zur Gestaltung der letzten Meile (Bezug Lastenrad), zur Quartierslogistik und zur Ausweisung von Liefer- und Ladezonen. In einigen Kommunen hat die Pandemie auch hier beschleunigt, in einer ähnlich großen Zahl von Kommunen jedoch die weiteren Arbeiten gebremst. Lediglich bei der Förderung von Lastenrädern gibt es Kommunen, die bereits aktiv fördern bzw. in der Umsetzung der Förderung sind. Hier hat die Pandemie offensichtlich zusätzliche Impulse gegeben.

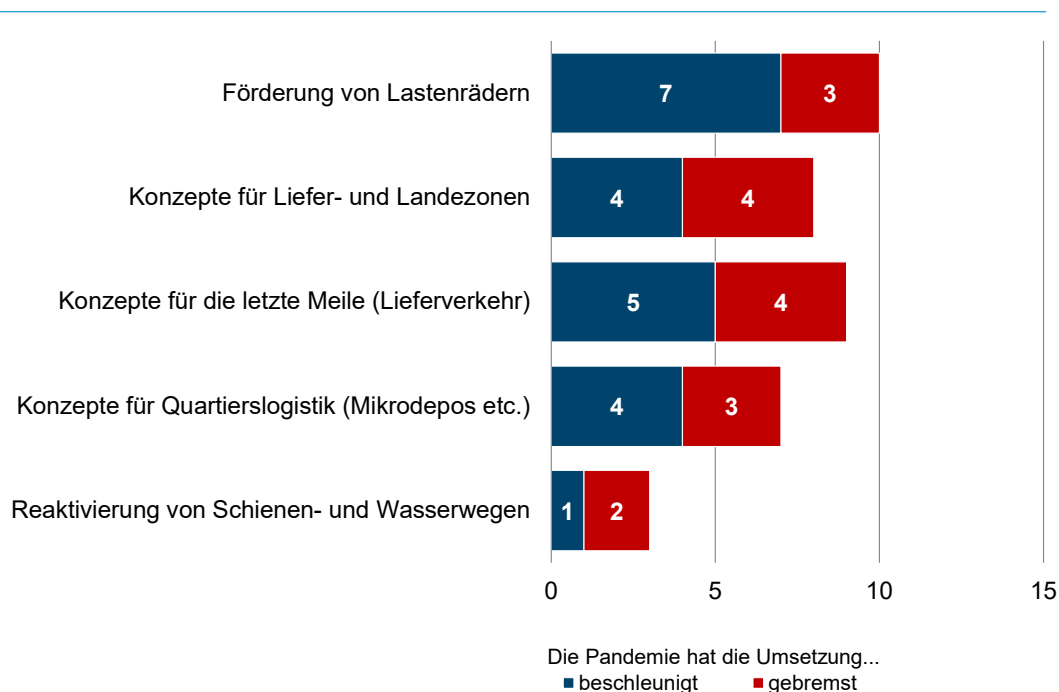
Abb. 20: Status der kommunalen Maßnahmen – Wirtschaftsverkehr (Frage B2.3.b1)



n = 27 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Abb. 21: Wirkung der Pandemie auf die Umsetzung der Maßnahmen – Wirtschaftsverkehr (Frage B2.3.b2)



n = 22 | Absolute Angaben

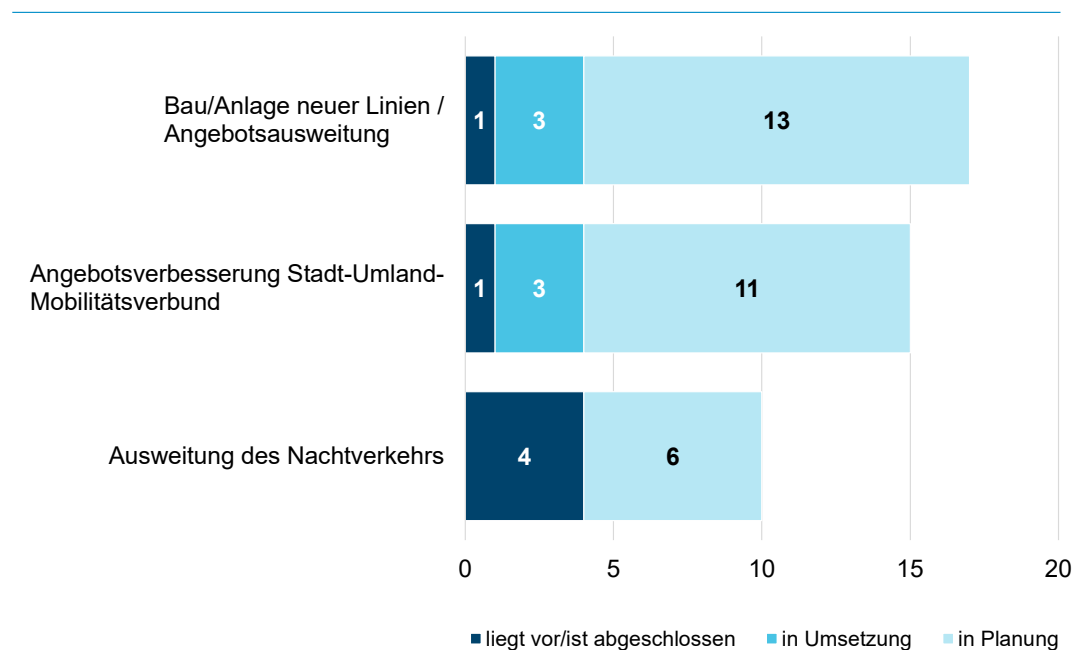
Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

3.2.3.3 ÖPNV

Als einen Beitrag und Baustein zur Realisierung der Mobilitätswende stärken viele Kommunen ihren ÖPNV. Es besteht Einigkeit, dass allein eine höhere Attraktivität des ÖPNV nicht ausreichen wird, um die Verkehrswende gelingen zu lassen, sondern weitere finanzielle und regulatorische Veränderungen erforderlich sind. Eine Kofinanzierung aus Steuermitteln, eine City-Maut oder eine zweckgebundene Verwendung von Parkgebühren sind hier oft genannte Instrumente (Interview IX; (Bauer et al., 2020)).

Eine Ausweitung des ÖPNV-Angebots mittels neuer Linien wurde von 17 Kommunen als Maßnahme der Mobilitätswende genannt, lediglich eine Kommune hatte dies zum Zeitpunkt der Befragung realisiert, drei weitere Kommunen sind in der Umsetzung, 13 Kommunen planen eine Ausweitung ihres Angebots. Ein fast identisches Bild ergibt sich bei der Situation der Angebotsverbesserung im Stadt-Umland-Mobilitätsverbund (vgl. Kap. 8.5, Bsp. M3). Eine Ausweitung der nächtlichen ÖPNV-Angebote macht den öffentlichen Nahverkehr attraktiver, sowohl in Städten als auch im Stadt-Umland-Bereich. Auch hier sind nur wenige der antwortenden Kommunen aktiv. Die Pandemie hat die Aktivitäten deutlich gebremst, als Folge des reduzierten Angebots im ÖPNV insgesamt in dieser Zeit und unklarer Perspektiven bezüglich der Dauer der Einschränkungen.

Abb. 22: Status der kommunalen Maßnahmen – ÖPNV (Frage B2.3.c1)



n = 19 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

3.2.4 Sharing von Mobilitätsangeboten

Sharing-Angebote sind ein Baustein neuer Mobilitätsangebote. Die Mehrzahl der antwortenden Städte gibt an, dass Sharing-Konzepte in der kommunalen Mobilitätsstrategie eine Rolle spielen, jedoch überwiegend von nachgeordneter Bedeutung sind. Acht Kommunen messen ihnen eine tragende Rolle bei. In der Regel kooperieren die Kommunen mit den privaten Anbietern

von Sharing-Angeboten. Teilweise wird das städtische Energieunternehmen eingebunden, vor allem im Hinblick auf die Ladeinfrastruktur. Eine Stadt hat ein eigenes Förderprogramm aufgelegt.

Angeboten werden Sharing-Systeme für Autos, Fahrräder (auch Lastenräder), E-Scooter und E-Roller. Nach der Perspektive gefragt, sind die antwortenden Kommunen eher zurückhaltend und halten vor allem das Angebot bei E-Scootern und E-Rollern für überschätzt. Wachstumspotenzial sehen die kommunalen Akteure am ehesten bei Sharing-Systemen für Autos und Fahrräder, vor allem auch bei Lastenrädern. Tendenziell wird das Angebot an Sharing-Möglichkeiten aber über alle Verkehrsmittel eher langsam zunehmen.

Abb. 23: Bedeutung und Rolle der Sharing-Angebote (Frage B2.4a+b)

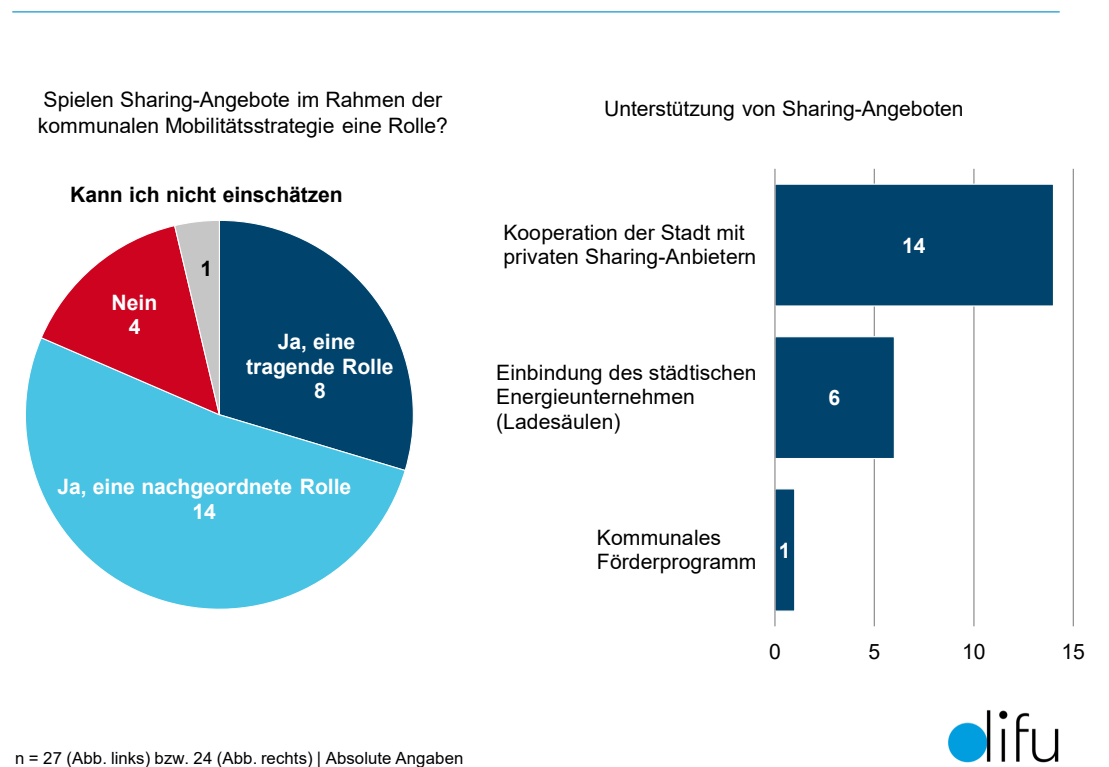
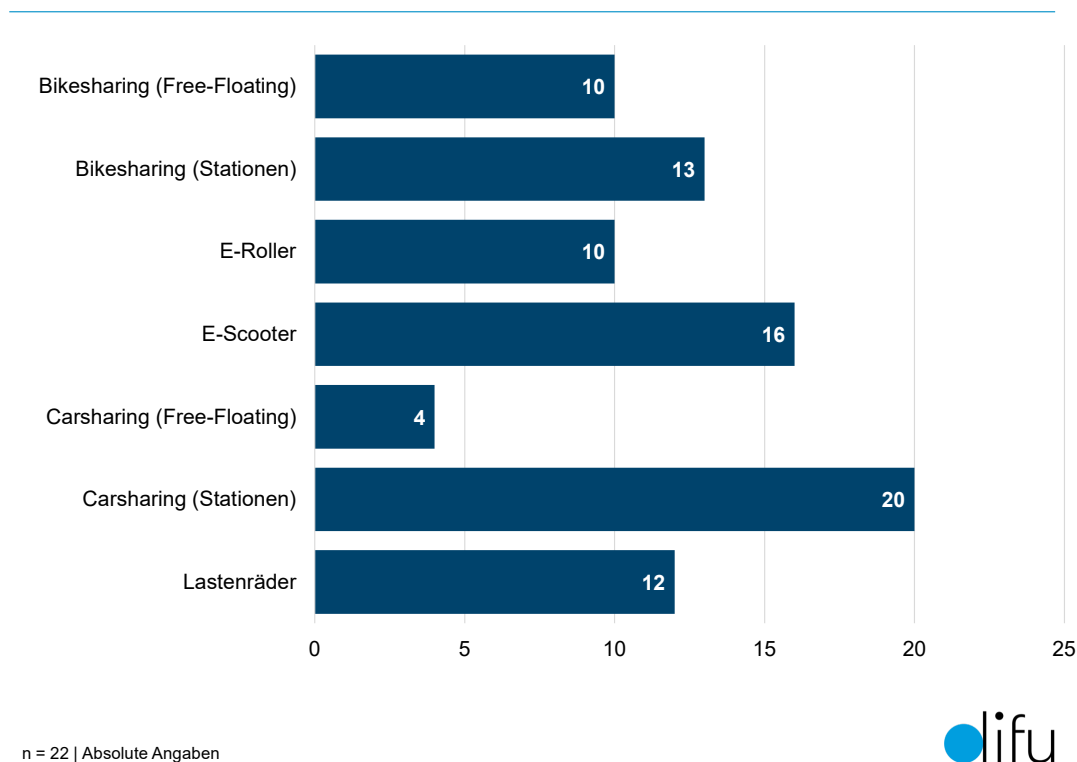
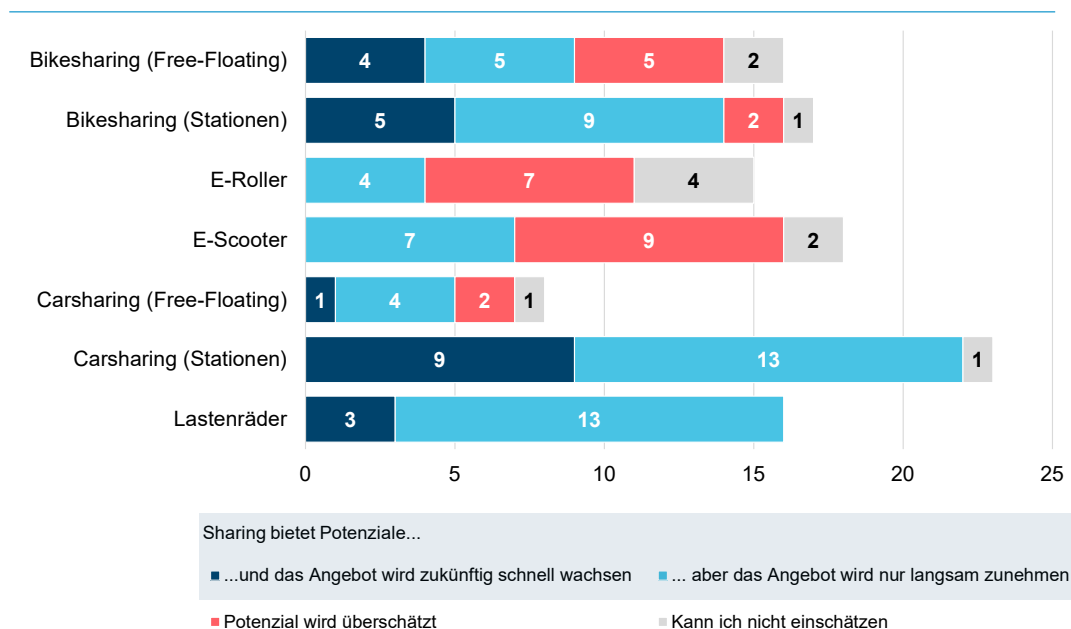


Abb. 24: Vorhandene Sharing-Angebote (Frage B2.4c)



Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Abb. 25: Potenziale der Sharing-Angebote (Frage B2.4c)



n = 23 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

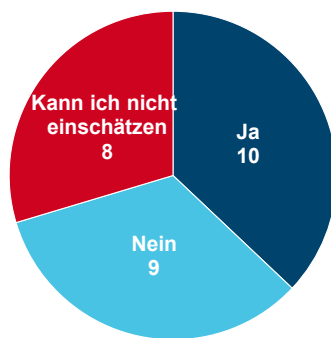
3.2.5 Fußverkehr

Fußverkehr als Baustein einer Mobilitätswende zu fördern, ist eine anspruchsvolle Aufgabe, denn neben dem „eigentlichen“ Weg geht es auch darum, öffentliche Räume so zu gestalten, dass man sich gerne darin bewegt (vgl. Kap. 8.5, Bsp. M1). Viele Straßen eignen sich dafür (noch) nicht. Um das Zu-Fuß-Gehen in deutschen Städten attraktiv zu machen, ist noch viel zu tun (Bauer & Ziekan, 2019).

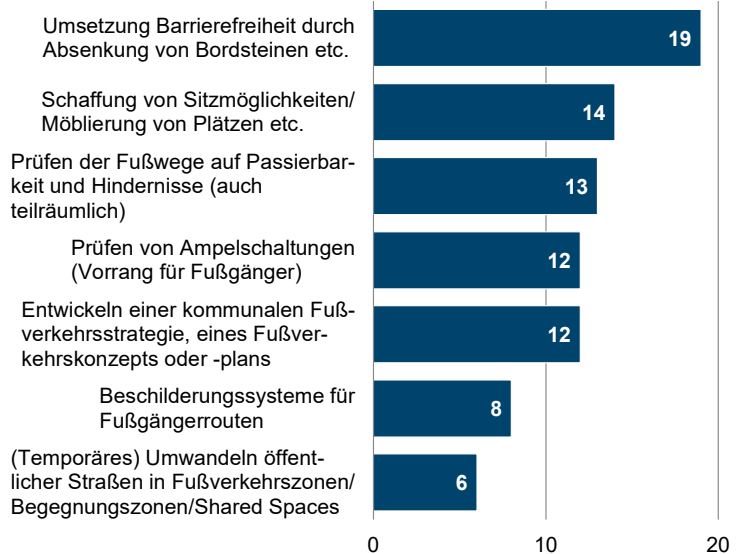
Zum Fußverkehr ergibt sich aus der Befragung ein unklares Bild. Die Zahl der Kommunen, die mehr Fußgänger*innen wahrgenommen hat und die derjenigen, die das nicht getan hat, hält sich die Waage. Fast ebenso viele Kommunen geben an, dies nicht einschätzen zu können. Zu den wichtigsten Maßnahmen, die das Zu-Fuß-Gehen fördern sollen und die sich in Umsetzung befinden, gehört die Absenkung von Bordsteinen, die im Kontext der verpflichtend zu realisierenden Barrierefreiheit allerdings ohnehin erfolgen muss und daher bereits in den Kommunen auch schon vor 2020 eine wichtige Maßnahme war. Einige Kommunen kümmern sich um die Schaffung von Sitzmöglichkeiten bzw. eine ansprechende Straßenmöblierung. Auch dies war jedoch bereits vor der Pandemie ein Thema. Dies gilt ebenso für die Ausschilderung von Fußgängerrouen. In mehreren Städten in Planung sind die Erarbeitung einer kommunalen Fußverkehrsstrategie, eines Konzepts oder eines Plans.

Abb. 26:
Bedeutungszuwachs
und Veränderungen im
Fußverkehr (Frage
2.5a+b)

Bedeutungszuwachs für den Fußverkehr infolge der Pandemie



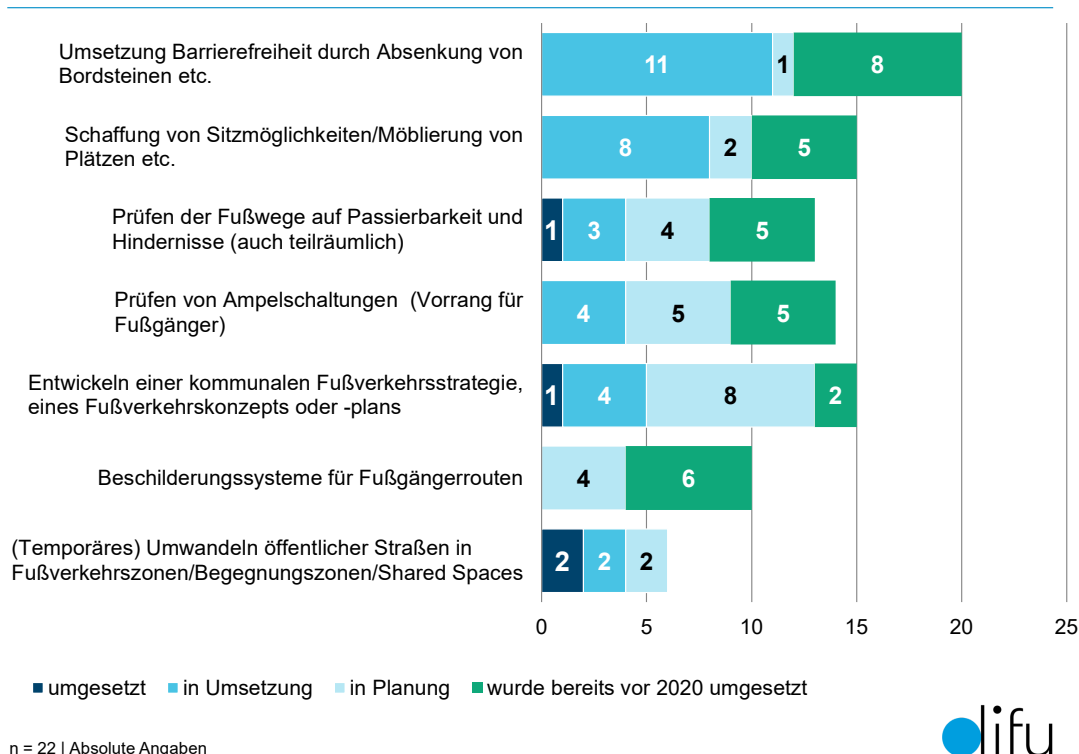
Kommunale Handlungsfelder und Veränderungen im Bereich des Fußverkehrs



n = 27 (Abb. links) bzw. 24 (Abb. rechts) | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Abb. 27: Umsetzung der Veränderungen im Fußverkehr (Frage B2.5b)

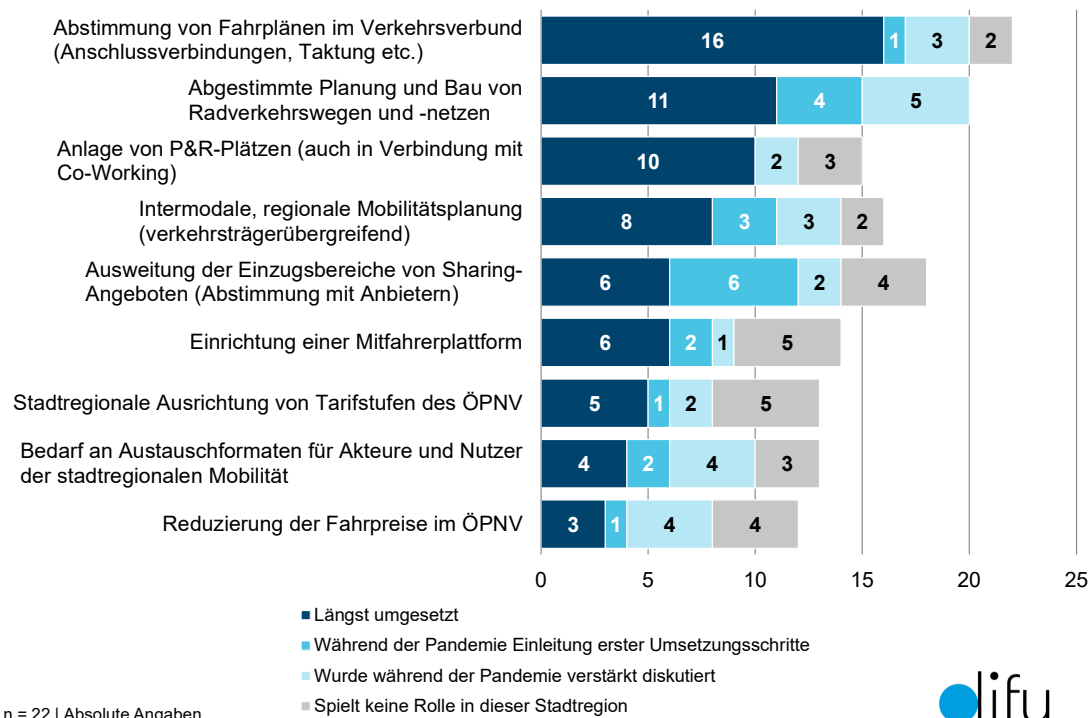


Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

3.2.6 Mobilität in der Stadtregion

Stadtregionale Zusammenarbeit ist im Mobilitätsbereich ein eingespieltes Handlungsfeld. Dies gilt vor allem für die Gestaltung des ÖPNV, in den letzten Jahren aber auch zunehmend die Konzeption von überregionalen Rad(schnell)wegen. Hier wurde daher der ganz überwiegende Teil der Maßnahmen auch bereits vor Beginn der Pandemie umgesetzt. Dies gilt vor allem für die Abstimmung von Fahrplänen im Verkehrsverbund, die Anlage von P&R-Plätzen und eine abgestimmte intermodale und regionale Mobilitätsplanung (vgl. Kap. 8.5, Bsp. M3) sowie den Bau von Radverkehrswegen. Der Ausbau von Radwegen erhielt durch die Pandemie noch einmal zusätzliche Impulse, ausgelöst und unterstützt durch den Anstieg des Radverkehrs in dieser Zeit. Auch die Ausweitung unterschiedlicher stadtregionaler Sharing-Angebote, in Kooperation mit den jeweiligen Anbietern, wurde während der Pandemie noch einmal wichtiger.

Abb. 28: Status stadtregi-
onaler
Aufgaben im Bereich
Mobilität (Frage B2.6)



Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Was bleibt von der Pandemie im Bereich Mobilität? Letztlich hat die Pandemie keine besonders starken und nachhaltigen Impulse für die Mobilitätswende, für mehr nachhaltigen Verkehr und Lösungen jenseits des motorisierten, CO₂-emittierenden Individualverkehrs gesetzt. Dies bestätigen auch die Ergebnisse der im Projekt bei den Kommunen durchgeführten Folgebefragung 2023. Durch die Pandemie hat sich zwar die Auseinandersetzung mit dem Thema Verkehrswende intensiviert, allerdings kaum die Umsetzung von Vorhaben zur Verkehrswende. Nur wenige Kommunen nehmen dauerhafte Veränderungen im Mobilitätsverhalten zu Gunsten des Umweltverbunds wahr, nur an wenigen Orten wurden Maßnahmen, mit denen während der Pandemie vor allem stärker Fuß- und Radverkehr gefördert wurde und für die auch Flächen bereitgestellt wurden, beibehalten.

3.3 Kultur

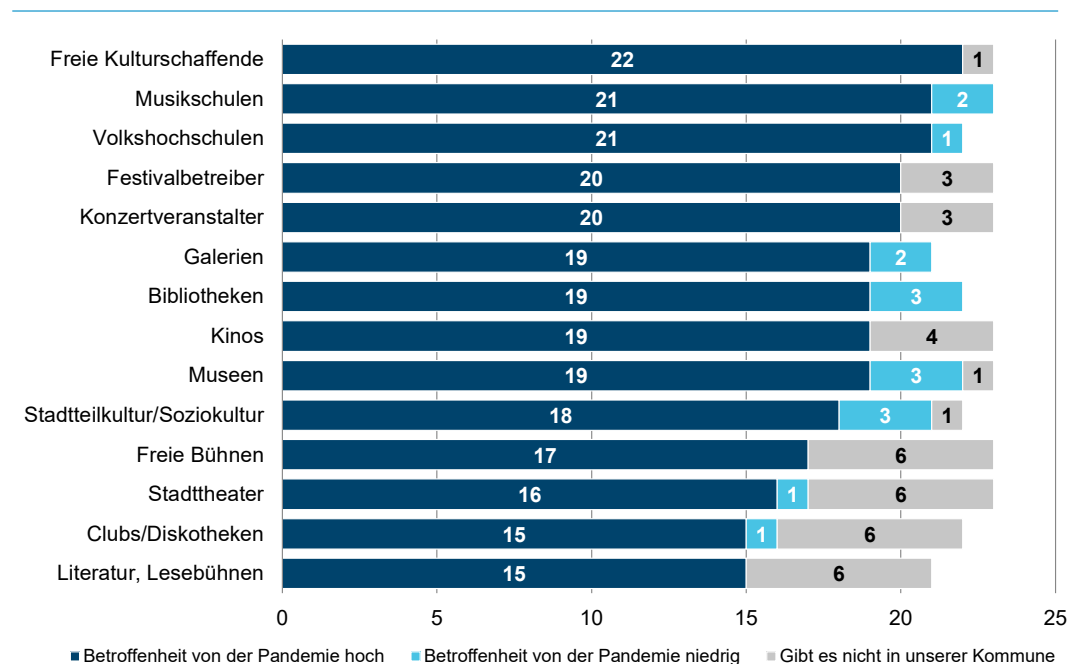
Bereits zu einem relativ frühen Zeitpunkt der Pandemie wurden allenthalben Bekenntnisse zur „Kultur“ formuliert. Doch es zeigen sich immer wieder Ambivalenzen, die unterschiedliche Bewertungen des Stellenwerts von Kultur im gesellschaftlichen Kontext widerspiegeln. Ökonomisch betrachtet stellen die Branchen der Kultur- und Kreativwirtschaft einen der dynamischsten Wirtschaftszweige dar (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz [BMWK], 2022). Aus gesellschaftlicher Perspektive nimmt die Kultur Einfluss auf Politik, Wirtschaft oder Wissenschaft und somit auch auf jedes Individuum. Sie ist damit „ein universal anschlussfähiger Akteur, der seine Wirkung über unterschiedliche Formen der Vermittlung entfaltet“ (Sontheimer, 2021, S. 45). Bedeutet das aber automatisch, dass die Relevanz der Kultur für das Funktionieren der Gesellschaft allgemein akzeptiert ist?

In der Befragung der kommunalen Akteure wurden die Auswirkungen der Pandemie auf die kulturellen Einrichtungen sowie die Strategien zu deren Unterstützung abgefragt. Im Weiteren werden in dem Kapitel die Schnittstellen und Beiträge von Kultureinrichtungen und Kulturschaffenden zur Entwicklung der Innenstädte und Stadtteilzentren betrachtet.

3.3.1 Kultur in der Pandemie

Es herrscht Einigkeit, dass die „Kultur“ zu den von der Pandemie am stärksten betroffenen Bereichen gehört (u.a. BMU 2022; GESAC 2021; Kuchar et al., 2022). Die Nachwirkungen werden aktuell durch die Energiekrise verlängert und verstärkt. Abb. 29 zeigt die Einschätzung der antwortenden Kommunen zu der Betroffenheit verschiedener Bereiche der Kultur. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen resultieren vor allem aus dem jeweiligen Angebot in den Kommunen. Für eine Interpretation der wenigen Angaben einer niedrigen Betroffenheit ist die Grundgesamtheit zu klein. Die einheitliche Benennung der freien Kulturschaffenden als Hauptbetroffene der Pandemie wird auch von anderen Untersuchungen gestützt: „Die Pandemie hat zu einer beträchtlichen Verschärfung sozialer Ungleichheit auch und gerade im Kulturbetrieb geführt. Institutionell weitgehend abgesicherten Akteur*innen in den staatlichen Einrichtungen steht ein wachsendes künstlerisches Proletariat gegenüber, dass zunehmend verzweifelt um Überleben kämpft“ (Wimmer, 2022, S. 9).

Abb. 29: Einschätzung der Auswirkungen der Pandemie auf einzelne Kulturbereiche (Frage B4.1a)



n = 23 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

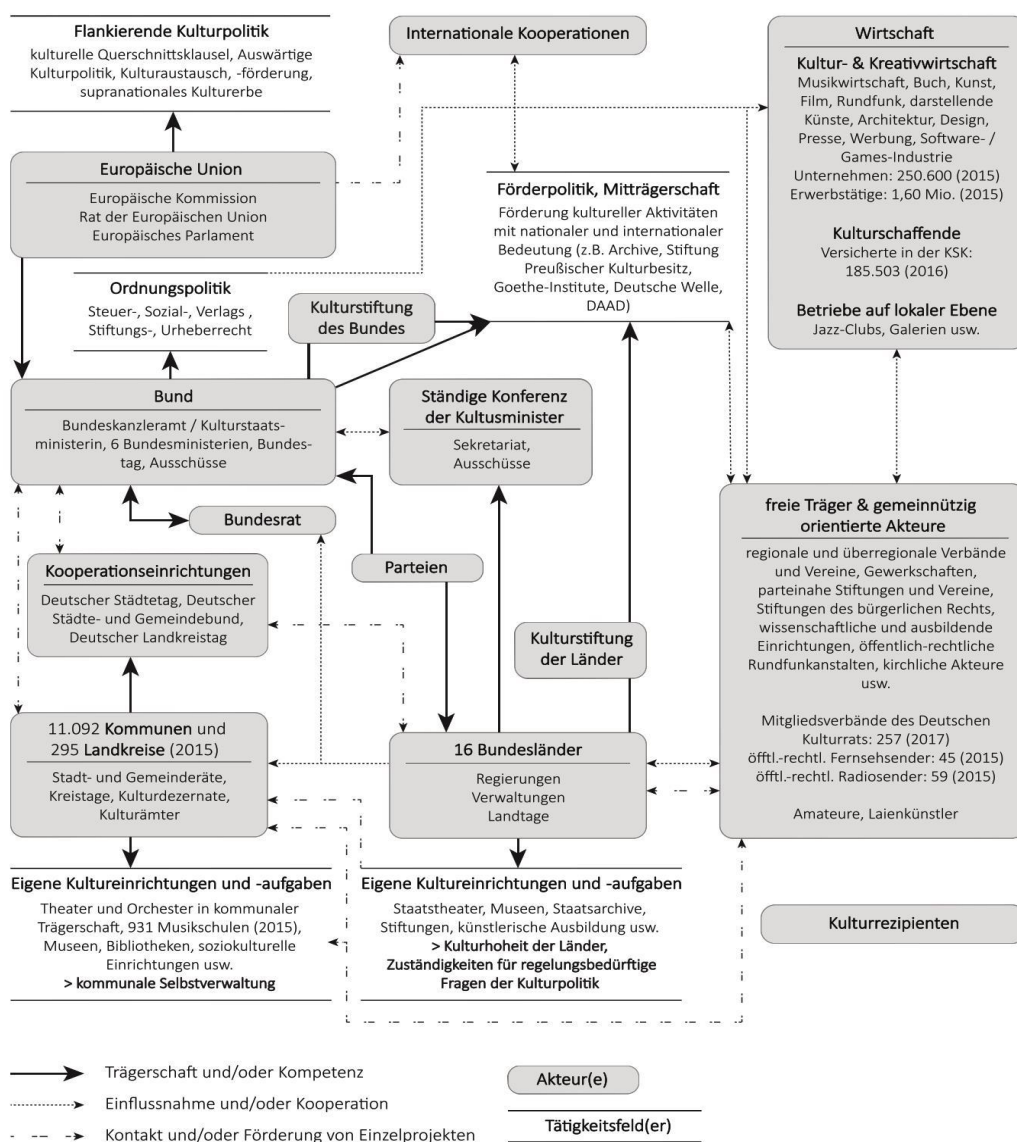
Wie in anderen Branchen auch, standen vor allem Förder- und Unterstützungsprogramme in der Diskussion, die die Existenz von Institutionen und Freiberufler*innen absichern sollten. Die Kulturförderung musste schnell individuelle Lösungen finden, um auf die wachsende Planungsunsicherheit, gestiegene Produktionskosten, finanzielle Engpässe sowie ein verändertes Publikumsverhalten zu reagieren. Der Einsatz der öffentlichen Mittel war

weitgehend unumstritten, denn es besteht ein breiter Konsens, dass Kultur notwendig ist, um ein funktionsfähiges Gemeinschaftsleben zu organisieren – und eben nicht nur der Unterhaltung, Verschönerung des Lebens oder der individuellen ästhetischen Entwicklung dient. Aus dieser Bewertung wird – auch ohne Pandemie – die Notwendigkeit der Förderung von Kunst und Kultur als eine der Kernaufgaben staatlichen und kommunalen Handelns abgeleitet. Ja, ohne eine öffentliche Kulturförderung wäre die Aufrechterhaltung des breiten Spektrums kultureller Aktivitäten undenkbar.

3.3.2 Wie funktioniert Kulturpolitik?

Die Kulturpolitik in Deutschland ist strukturell in den drei Ebenen Kommune, Land und Bund verankert. Vor diesem Hintergrund ist der „kooperative Kulturföderalismus“ zu verstehen, der durch Abhängigkeiten und einen Kompetenzpluralismus geprägt ist. In Abb. 30 sind die wesentlichen Akteure und deren Tätigkeitsfelder dargestellt. Das Grundgesetz (Art. 28 Abs. 2) beauftragt die Gemeinden und Landkreise, „alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln“ (Subsidiarität). Damit können die Gemeinden das, was sie als ihren eigenen Kulturauftrag verstehen, selbst definieren. „Seine Begrenzung findet das kulturelle Aufgabenfeld der Gemeinden daher vor allem in ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit“ (Steiner & Grimm, 1984, S. 22). So unterhalten die Länder eine Vielzahl eigener Kultureinrichtungen, unterstützen aber auch die Gemeinden durch entsprechende Zuweisungen und/oder nehmen Transferzahlungen an andere Bereiche, meist freie Träger, vor.

Abb. 30: Akteursebenen und -gruppen der Kulturpolitik in Deutschland und deren Verbindungen



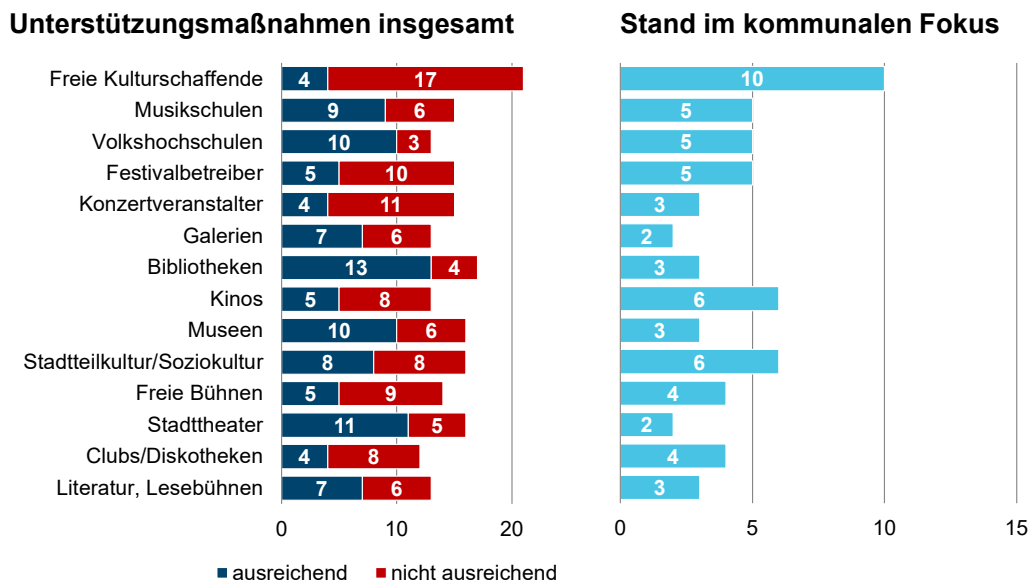
Museen: 4.846 (2014); öffentliche Theater: 142 (2014); private Theater: 225 (2014); öffentliche Bibliotheken: 7.757 (2014); wissenschaftliche Bibliotheken: 250 (2014); Bundesarchive: 11 (2015); Landesarchive: 57 (2015); UNESCO-Welterbestätten: 38 (2016); Goethe-Institute: 159 (2015); Stiftungen: 21.301 (2015).

Quelle: Flohr, 2019, S. 74.

Da die Kultur unter die freiwilligen kommunalen Aufgaben³ fällt, ist es die „Gretchenfrage“, welche finanziellen Ressourcen für welchen Kulturbereich zur Verfügung gestellt werden (können) und ob es möglich war, diese Etats zur Abfederung der Auswirkungen der Pandemie aufzustocken. Die Kommunen wurden gefragt, wie sie die Programme zur Unterstützung (unabhängig vom Geldgeber) nach den verschiedenen Kulturbereichen einschätzen und wo sich die Kommune engagiert hat. Deutlich wird (Abb. 31), dass die Unterstützung der Institutionen (Bibliotheken, Museen, Theater) wesentlich häufiger als „ausreichend“ bewertet wurde als die der freien Kultureinrichtungen sowie -veranstalter und der freiberuflichen Künstler – obwohl insbesondere letztere im Fokus der Kommunen standen.

³ Zu den pflichtigen Aufgaben zählt nur, dass Kommunen einer bestimmten Größe ein Mindestmaß an Angeboten wie z.B. im Bereich der Archive und Bibliotheken einzuhalten haben. Diese Regelung existiert in allen Bundesländern.

Abb. 31: Bewertung der Unterstützungsprogramme (insgesamt) und Engagement der Stadt (Frage B4.1b)



n = 21 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

Einen Überblick über die Kulturfinanzierung gibt der zweijährlich erscheinende Kulturfinanzbericht: „Die Bestimmung des Kulturbegriffs im Bereich der öffentlichen Haushalte Deutschlands orientiert sich an der eng gefassten Definition der Haushaltssystematiken. Sie umfasst die Abbildung der Aufgabenbereiche Theater, Musikpflege, nichtwissenschaftliche Bibliotheken und nichtwissenschaftliche Museen, Denkmalschutz, Sonstige Kulturpflege sowie die Verwaltung für kulturelle Angelegenheiten. Für die doppisch buchenden Haushalte wurden Produktpläne entwickelt, die weitgehend mit den Aufgabenbereichen der Haushaltssystematik vergleichbar sind“ (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2022, S. 14). Der aktuelle Bericht enthält Daten bis 2020 – damit ist es bis dato nur eingeschränkt möglich, Veränderungen im Zuge der Corona-Pandemie zu beurteilen. Neben der zeitlichen Einschränkung der zur Verfügung stehenden Daten „erlauben die für den Kulturfinanzbericht verwendeten Finanzstatistiken keine Abgrenzung von Ausgaben mit Pandemiebezug⁴. Eine gesonderte Corona-Statistik der Bundesländer für den Kulturbereich steht ebenfalls nicht zur Verfügung“ (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2022, S. 27). Im Rahmen einer Befragung wurden die pandemiebedingte Ausgabenzwecke der Länder im Kulturbereich ermittelt (vgl. Abb. 32).

⁴ Gleichwohl finden sich in einzelnen Kulturberichten der Länder Angaben zu Corona-Sondermitteln (vgl. Schleswig-Holstein, Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, 2021, S. 15, 78 ff.).

Abb. 32:
Pandemiebedingte
Ausgabenzwecke der
Länder im Kulturbereich
2020 und 2021

Zuschuss zum laufenden Betrieb
Ausgleich von Mindereinnahmen von Kultureinrichtungen
Stipendienprogramme
Überbrückungsstipendien für soloselbstständige Künstlerinnen und Künstler
Projektstipendien
Stipendien für Schaustellerinnen und Schausteller
Alternative Formate
Entwicklung neuer hygienekonformer Open-Air-Veranstaltungen
Durchführung von stadtweiten Kultursommern
Konzeption neuer Kulturfestivals
Verlegung bestehender Veranstaltungen ins Freie
Digitalisierung
Digitalisierung von Museen, kulturellen Einrichtungen und Kulturgütern
Entwicklung neuer digitaler Formate
Digitalisierung der Kulturverwaltung
Film
Unterstützung von Kinos
Absicherung von Film- und Serienproduktion gegen mögliche Produktionsausfälle
Weitere Kulturausgaben
Hygiene- und Gesundheitsschutzmaßnahmen
Sicherheits- und Kontrollmaßnahmen in Bibliotheken
Zuschüsse zu und Verwaltung von Bundesmitteln

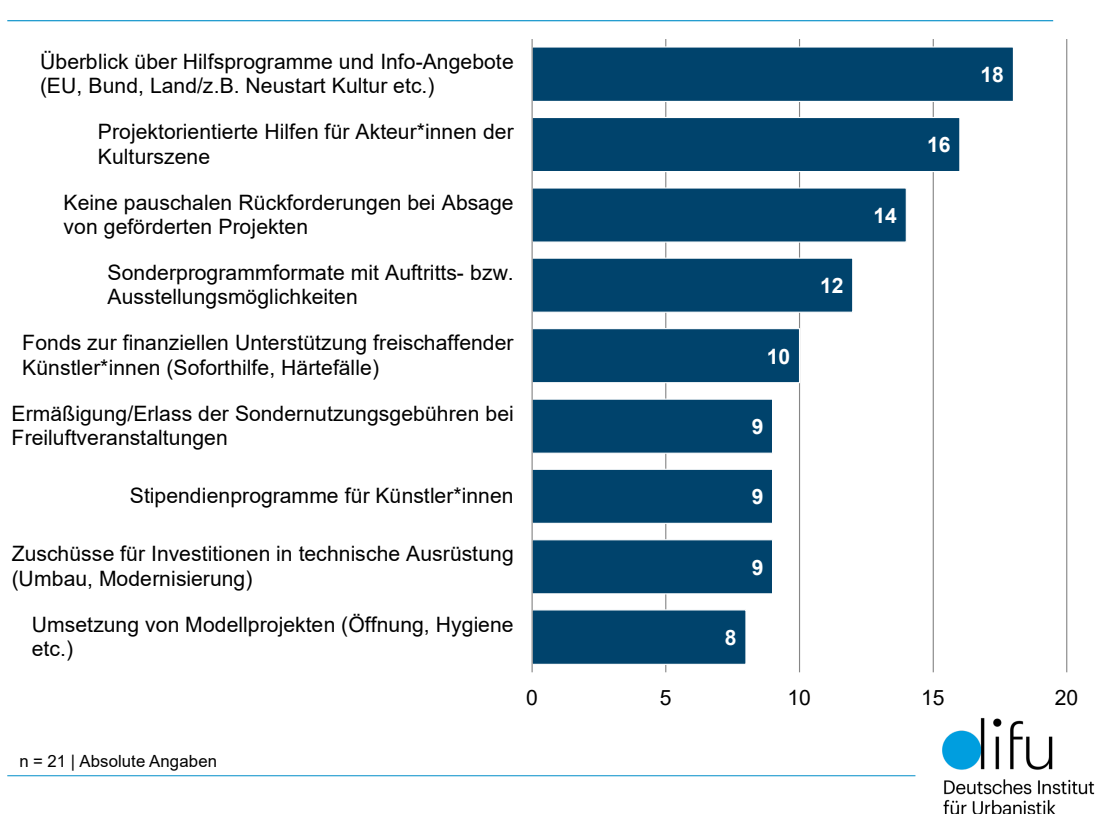
Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2022, S. 29

Die Ermittlung der Schwerpunkte der Corona-bedingten Ausgaben der Gemeinden und Gemeindeverbände ist aus ähnlichen Gründen schwierig. Mit Blick auf die Finanzierung ist vor allem wichtig, dass die Gemeinden trotz des pandemiebedingten Einbruchs der Gewerbesteuererinnahmen die Ausgaben im Teilbereich Kultur nicht gesenkt haben (Abb. 33). Die meisten Hilfsmaßnahmen der Kommunen flossen in den Erhalt und den Ausgleich von Mindereinnahmen der Kultureinrichtungen. Ein weiterer Schwerpunkt war – wie bei den Ländern – die Entwicklung alternativer hygienekonformer Veranstaltungen, vor allem von Open-Air-Formaten (vgl. Kap. 8.5, Bsp. K1, K3). Oftmals unterstützten die Kommunen die Kultur durch Maßnahmen, die sich nicht direkt in den Kulturfinanzen wiederfinden, so zum Beispiel durch die Bereitstellung von Turnhallen für Orchesterproben (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2022, S. 28).

In der Difu-Umfrage wurden die Kommunen gefragt, welche Unterstützungsformen für kulturelle Einrichtungen und Kulturschaffende angeboten wurden (Abb. 33). Zusätzlich wurden die Befragungsteilnehmer gebeten, die Relevanz der jeweiligen Hilfen für die Zukunftsfähigkeit der Kulturangebote zu bewerten (Abb. 36)⁵. Am weitesten verbreitet und auch in der Relevanz am höchsten bewertet wurde der Überblick über mögliche Programme von EU, Bund und Ländern. Die Kommunen übernahmen damit eine Lotsenfunktion. Die Angebote „Fonds zur finanziellen Unterstützung freischaffender Künstlerinnen und Künstler“ und „Zuschüsse für Investitionen in technische Ausrüstung“ bewerteten jeweils mehr Kommunen als sehr wichtig, als diese Unterstützung selbst umgesetzt hatten. Dagegen wurden die Modellprojekte (Öffnung, Hygiene; vgl. Kap. 8.5, Bsp. K1 – K3) und der Erlass von Sondernutzungsgebühren aus eigener Erfahrung teilweise als weniger wichtig bewertet.

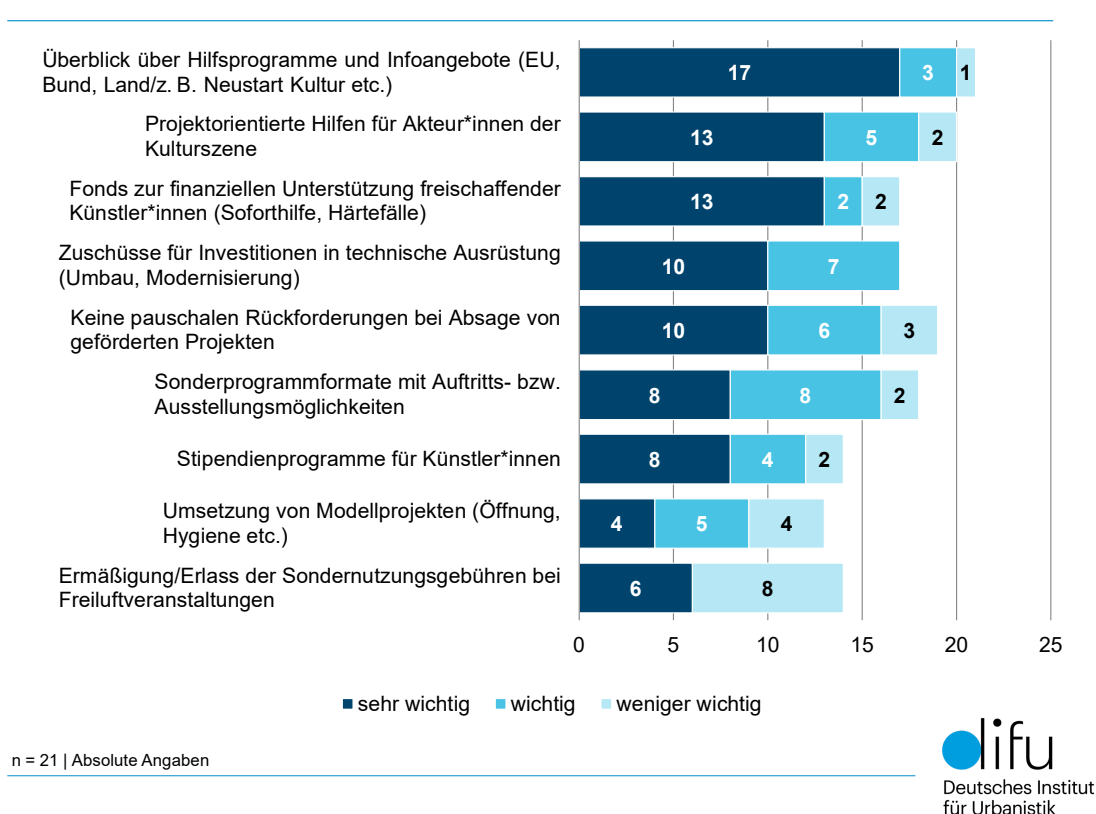
⁵ Die Bewertung der Relevanz fand unabhängig von dem eigenen Angebot statt.

Abb. 33: Umgesetzte Unterstützungsformen für kulturelle Einrichtungen und Kulturschaffende (Frage B4.2)



Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

Abb. 34: Relevanz der Unterstützungsformen für die Zukunftsfähigkeit der Kulturangebote (Frage B4.2)



Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

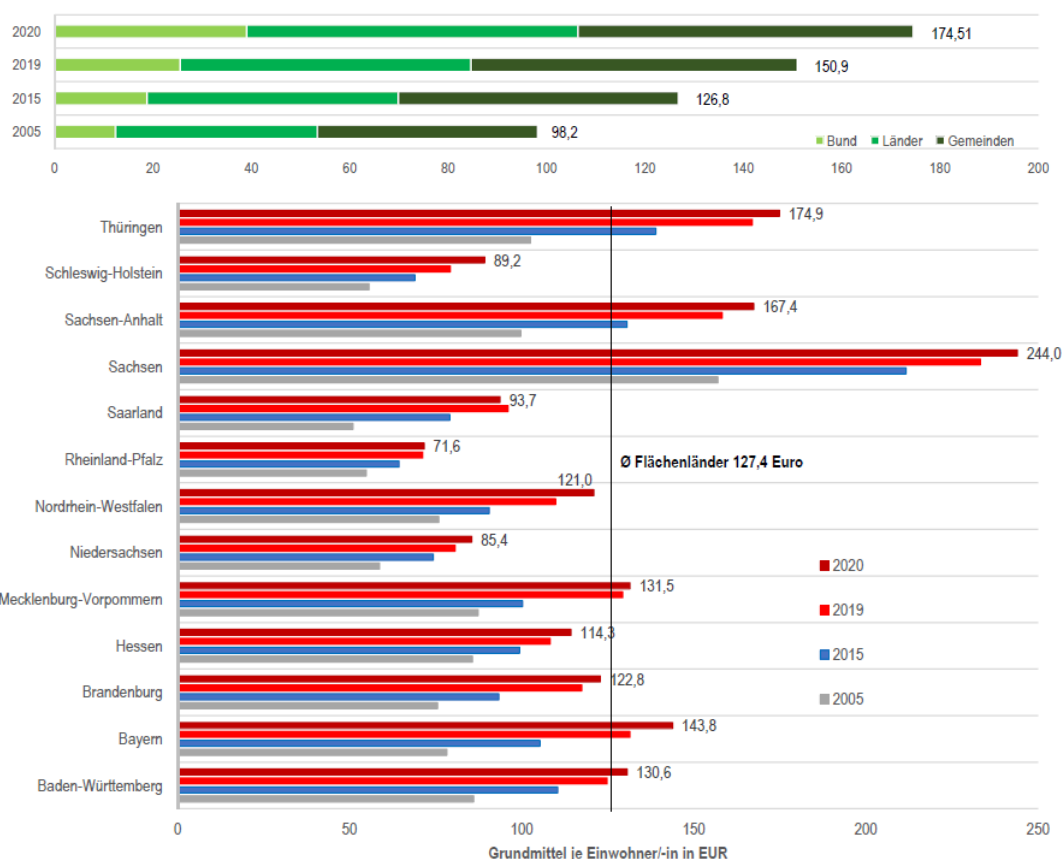
3.3.3 Bedeutung von Kultur in den Kommunen

Ungeachtet der Schwierigkeit, die finanzielle Dimension der Corona-Unterstützung seitens der Gemeinden zu bestimmen: Betrachtet man die gesamten öffentlichen Ausgaben für Kultur in längeren Zeiträumen, so sind diese erheblich gestiegen – im Durchschnitt um 50 % von 2005 bis 2015 (Abb. 35). Daraus kann allgemein auf eine wachsende Wertschätzung der Kultur geschlossen werden. Eine Annäherung an die Frage, welches Rollenverständnis von Kultur damit verbunden ist, bieten die verschiedenen Kulturkonzepte (Flohr, 2019; Houben, 2003), die im Folgenden knapp skizziert werden:

1. Das Verständnis von Kultur als Selbstzweck befreit diese von jeglichem Legitimationsdruck, da sie einfach zur Lebenswelt gehört und per se bereichernd ist, was ja auf einem engen Kulturbegriff beruht. Eine staatliche Kulturförderung muss demnach nicht begründet werden, ist aber auch nicht zwingend notwendig – Kultur soll sich jenseits staatlicher Einflüsse entfalten.
2. Eine Weiterung erfährt der erweiterte Kulturbegriff mit dem Verständnis von Aufklärung durch Kultur. Dieser steht für den Zugang für alle zu kulturellen Aktivitäten und damit eine partizipative Integration aller gesellschaftlichen Gruppen.
3. Das Verständnis von Kultur als Wertefundament bedeutet, gewisse konsensfähige Wertvorstellungen als normatives Fundament einer Gesellschaft⁶ durch kulturpolitische Aktivitäten hervorzuheben. Basis ist eine wertorientiert-integrative Kulturpolitik.
4. Der Rolle der Kultur als Motor sozialer und wirtschaftlicher Entwicklung liegt ein weiter, funktionalisierter Kulturbegriff zu Grunde. Die Wirkung von Kulturpolitik ist auf Erneuerung ausgelegt – im sozialen Kontext heißt das u.a., die Pluralität der Lebensweisen anzuerkennen und Menschen im Sinne des Empowerment als selbstbestimmte Akteure zur Partizipation am gesellschaftlichen Leben zu ermächtigen.
5. Schließlich wird der Kultursektor selbst seit den 1980er-Jahren zunehmend als Wirtschaftsfaktor betrachtet (Florida, 2005; Landry, 2008). Die Bewertung der Kultur als volkswirtschaftlicher Katalysator steigerte die Legitimation gegenüber anderen politischen Feldern und stärkte die argumentative Position des gemeinhin als subventioniert und als finanziell abhängig erachteten Bereichs.

⁶ Erbe der griechisch-römischen Antike, Humanismus, demokratische Willensbildung, Aufklärung, Christentum, Bürger- und Menschenrechte

Abb. 35: Öffentliche Ausgaben für Kultur⁷ je Einwohner*in nach Körperschaftsgruppen und Ländern



Quelle: Darstellung nach Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2022, S. 82

Die Zugkraft der wertschöpfungsorientierten Betrachtung der Kultur- und Kreativwirtschaft hatte bereits in den letzten zehn Jahren nachgelassen. Dazu trugen Debatten um Gentrifizierung (Instrumentalisierung der Kunstschaufenden, „Not in our name“) genauso bei wie die Aufmerksamkeitsverschiebung hin zu innovativen Unternehmensgründungen (Kunzmann, 2019). In den Städten wurden damit ein vielfältiges kulturelles Leben wieder stärker als Voraussetzung für die Sicherung von Lebensqualität interpretiert und der Wert der Arbeit von Kulturinstitutionen und -initiativen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt betont (3 und 4 der Aufzählung oben). Dieser Tenor ist auch in den folgenden Statements zur Corona-Pandemie aus kommunalen Veröffentlichungen zu finden:

- „Die beiden vergangenen Jahre haben gezeigt, wie dringend wir als Gesellschaft Kultur brauchen – als Räume der unmittelbaren Auseinandersetzung, des gemeinsamen Nachdenkens und des Dialogs. Die Stuttgarter Kultureinrichtungen zeigten während dieser Zeit ganz besonders gelebte Solidarität“ (Stadt Stuttgart, 2022).
- „In emotional aufwühlenden Zeiten, in denen unsere Gesellschaft entlang unterschiedlicher Konfliktlinien auseinanderzudriften droht, kommt der Kulturszene die außerordentlich wichtige Aufgabe zu, dieser Spaltungstendenz etwas entgegenzusetzen. Denn Kultur bedeutet immer auch,

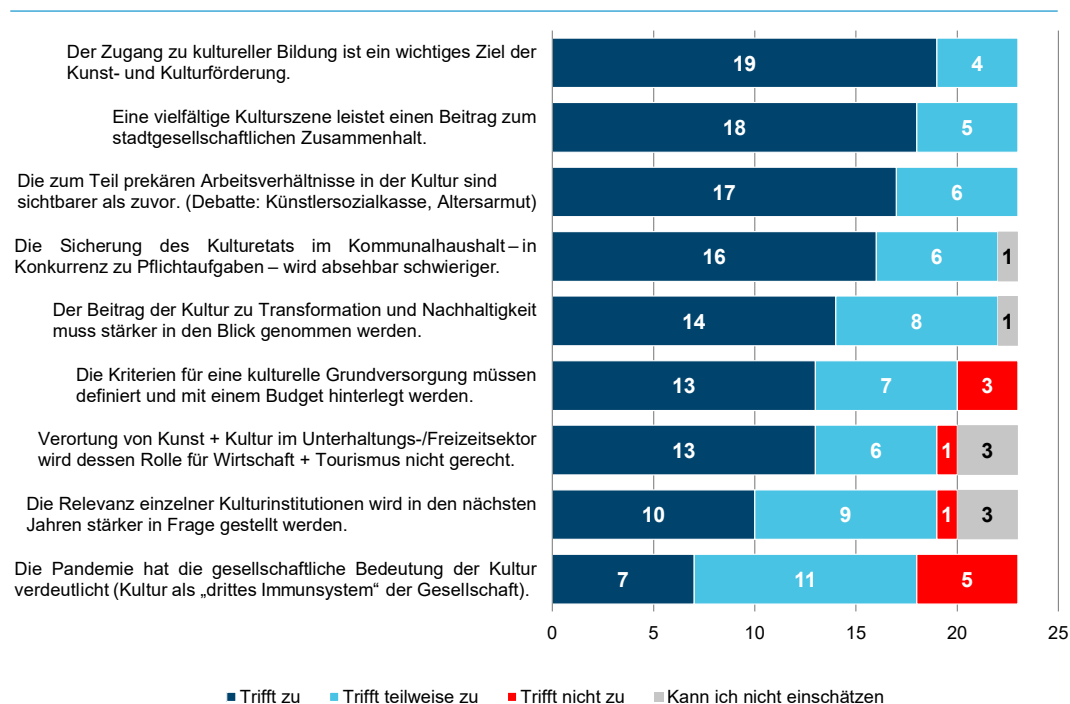
⁷ Bei den Grundmitteln handelt es sich um die Ausgaben eines Aufgabenbereichs abzüglich der dem jeweiligen Aufgabenbereich zurechenbaren Einnahmen (aus dem öffentlichen und nicht öffentlichen Bereich). Die Grundmittel zeigen die aus allgemeinen Haushaltsmitteln (Steuern, Mittel aus Finanzausgleich, Kreditmarktmittel und Rücklagen) zu finanzierenden Ausgaben eines bestimmten Aufgabenbereichs einschließlich der investiven Maßnahmen.

Kommunikationsangebote zu machen und unterschiedliche Menschen im Dialog (wieder) zusammenzubringen“ (Stadt Ulm, 2022, S. 5).

- „Die Themen unserer Zeit wie Nachhaltigkeit und Umweltschutz, soziale Gerechtigkeit sowie Diversität und Teilhabe werden durch vielfältige künstlerische Aktivitäten und Kulturangebote in Wuppertal thematisiert und reflektiert. Denn Kunst und Kultur sind weit mehr als lediglich der Selbstzweck zur Unterhaltung. Eine starke Kunst- und Kulturszene hat einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf viele Faktoren einer Stadt, wie vor allem auch auf Wirtschaft, Wissenschaft und Tourismus. Nur eine Stadt mit einer prägnanten kulturellen Identität ist eine lebens- und liebenswerte Stadt“ (Stadt Wuppertal, 2022, S. 5).

Diese Wertschätzung wird in den Ergebnissen der Kommunalumfrage deutlich (Abb. 36) – z.B. in der hohen Zustimmung zu der Aussage, dass eine vielfältige Kulturszene einen Beitrag zum stadtgesellschaftlichen Zusammenhalt leistet. Dagegen war die Zustimmung wesentlich niedriger, was die gesellschaftliche Bedeutung der Kultur betrifft. Der Blick in die Zukunft der kommunalen Kulturfinanzierung ist nicht ungetrübt, denn es wird erwartet, dass über die Höhe des Kulturetats intensiver verhandelt werden wird. Ebenso geht eine Reihe von Kommunen davon aus, dass die Relevanz einzelner Kulturinstitutionen infrage gestellt wird (siehe auch Abb. 37). Damit bleibt die soziale Herausforderung im Kulturbereich aktuell, denn die Corona-Pandemie hat den Blick auf die teilweise prekären Arbeits- und vor allem Einkommensverhältnisse in der Kultur geschärft – was Unterstützungsprogramme auch notwendig machte.

Abb. 36: Veränderter Blick auf Kultur und Kulturschaffende infolge der Corona-Krise (Frage B4.4)



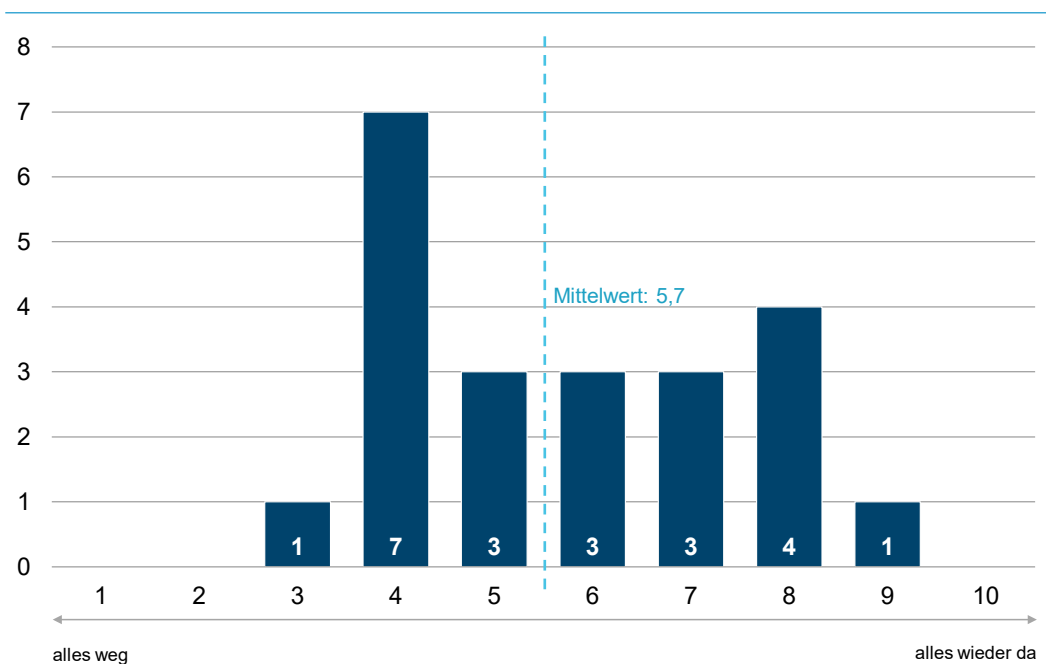
n = 23 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

Die Corona-Pandemie hat mit vielen anderen Krisen gemein, dass sich Folgen erst langfristig zeigen. Die Kommunen wurden nach ihrer Einschätzung gefragt, wie die Kultur sich nach der Pandemie zeigt. Im Lichte der vielen Unterstützungsmaßnahmen und der allorts bekundeten Wertschätzung zeigt

diese eine deutliche Spreizung der Bewertungen und insgesamt ein eher pessimistisches Bild, denn es wird teils eine deutliche Ausdünnung erwartet.

Abb. 37: Post-Corona:
Comeback oder
Ausdünnung der lokalen
Kulturlandschaft?
(Frage B4.3)

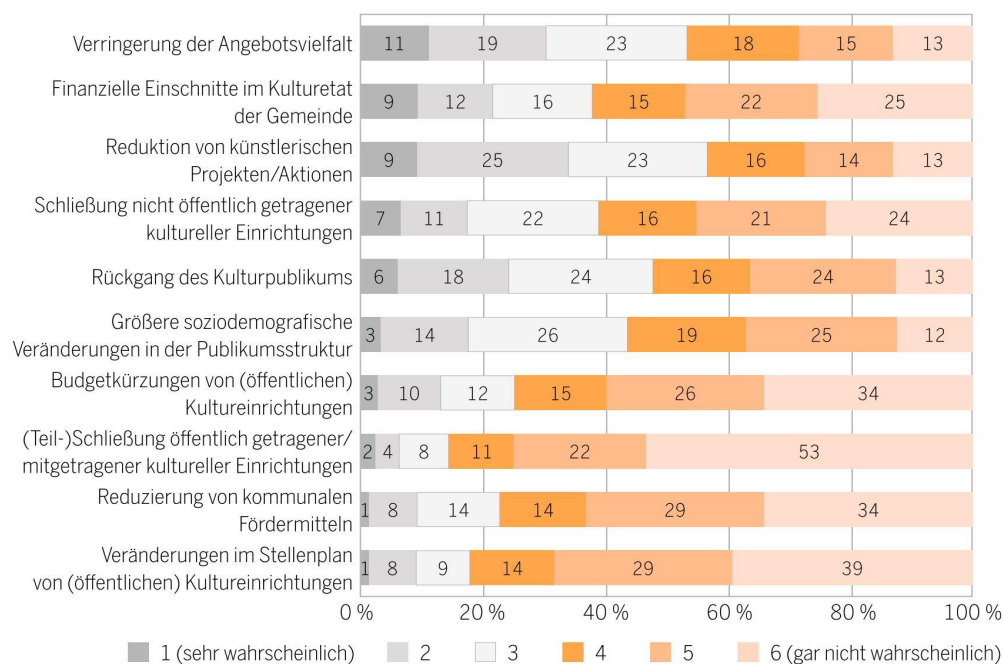


n = 22 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

Diese Momentaufnahme auf schmäler empirischer Basis wird von den Ergebnissen einer Kommunalbefragung in NRW gestützt. Auch hier (Abb. 38) sehen etwas mehr als die Hälfte der Gemeinden einer Verringerung der Angebotsvielfalt sowie eine Reduktion künstlerischer Projekte/Aktionen als sehr oder etwas wahrscheinlich an (Skalenwerte 1 bis 3). Ebenso werden teilweise finanzielle Einschnitte in den Kulturetats erwartet, aber die Schließung (von öffentlich getragenen) Kultureinrichtungen als nicht sehr wahrscheinlich angesehen. Fast die Hälfte der Gemeinden sieht den Rückgang des Kulturpublikums als wahrscheinlich an. Das passt zu einer Aussage in der Difu-Umfrage, die allerdings etwas drastischer formuliert: „Die Zurückhaltung des Publikums nach dem Neuanfang legt den Verdacht nahe, dass sich die Kultur chronisch in ihrer Bedeutung für die Gesellschaft überschätzt.“ (Kommunalbefragung 2022).

Abb. 38: Einschätzung der Konsequenzen der Corona-Pandemie für die Kultur in der Gemeinde



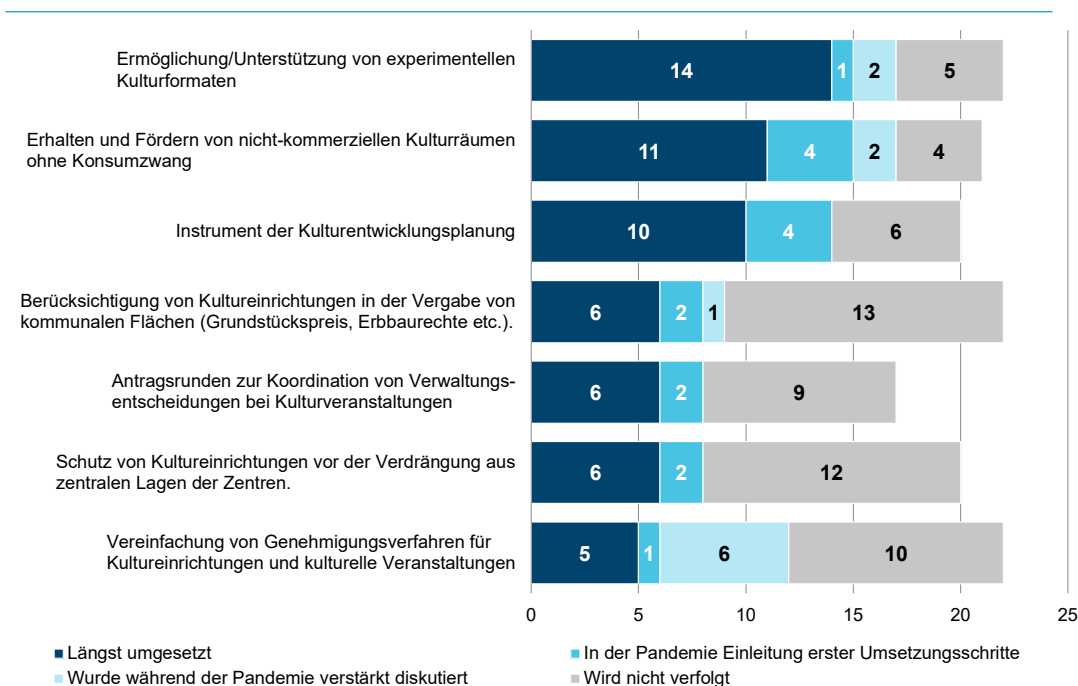
Datenbasis: Gemeindebefragung zum Landeskulturbericht NRW 2021, Erhebungen 2021 (N = 215).

Quelle: Nordrhein-Westfalen, Ministerium für Kultur und Wissenschaft, 2022, S. 328

3.3.4 Verankerung von Kultur in den Kommunen

Ein Ziel der Kommunalumfrage war es, transformative Ansätze zu identifizieren, die im Zuge der Corona-Pandemie umgesetzt oder entwickelt wurden. Wie Abb. 39 zeigt, wurde der Großteil der Maßnahmen in den antwortenden Kommunen bereits vor der Pandemie umgesetzt bzw. initiiert. Die meiste Bewegung entstand hinsichtlich der Vereinfachung der Genehmigung im Veranstaltungsbereich. Des Weiteren wurden von jeweils vier Kommunen erste Umsetzungsschritte hin zum Erhalt und der Förderung von nichtkommerziellen Kulturräumen unternommen sowie die Kulturentwicklungsplanung begonnen. Der Blick in die Prozesse in Kommunen (Fohl & Künzel, 2017; Stadt Frankfurt am Main, 2022; Stadt Gelsenkirchen, 2023; Stadt Köln, 2019) zeigt, dass dies ein Instrument ist, bei dem die Einbindung der Kulturschaffenden und der Bürgerinnen und Bürger eine wesentliche Rolle spielt und wo Veränderungsdynamiken in der Kulturlandschaft verhandelt werden können.

Abb. 39: Ansätze zur Unterstützung von Kultureinrichtungen, die in der Kommune verfolgt werden (Frage B4.6)



n = 22 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

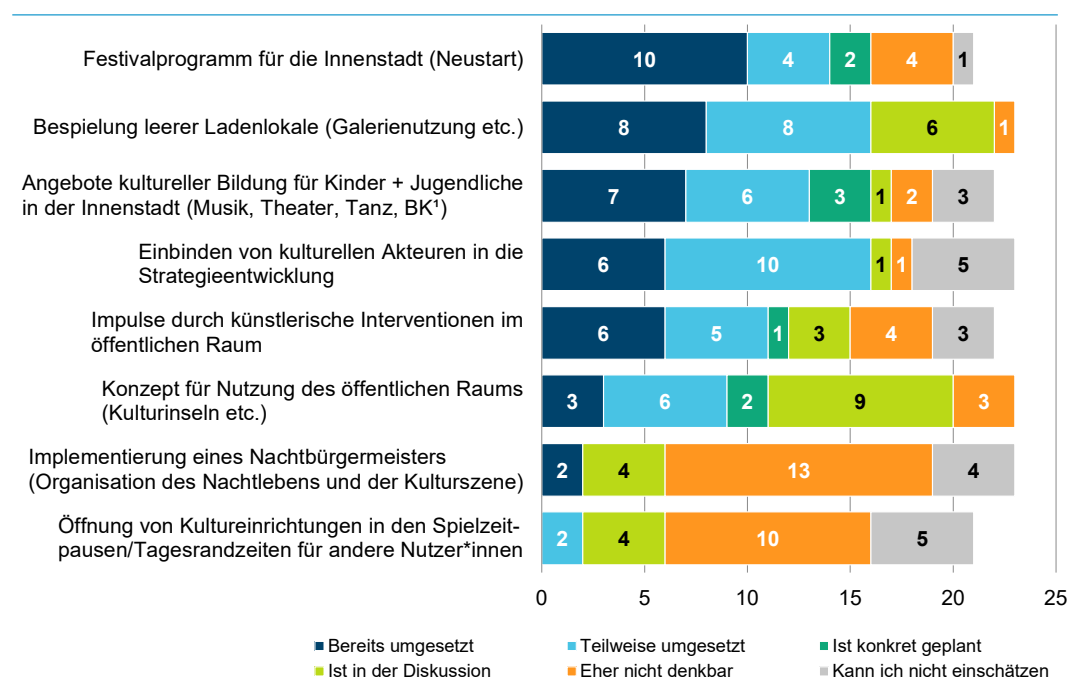
Die Leiterin des Kölner Kulturamtes schrieb in dem Vorwort zum Kulturentwicklungsplan: „In einer wachsenden Stadt muss Kultur mit dem Stadtraum wachsen, nicht nur monetär, quantitativ und qualitativ, sondern ebenso räumlich. Sie muss im (Stadt)raum wirken können. Kulturquartiere müssen Teil jeden Stadtteils sein, nur so ist kulturelle Teilhabe in einer wachsenden Stadt möglich“ (Stadt Köln, 2019, S. 134). Da die Pandemie nicht nur Auswirkungen auf die Kulturschaffenden und -institutionen hatte, sondern auch die Innenstädte und Stadtteilzentren unter Besuchermangel und Funktionsverlusten zu leiden hatten, kam schnell der Gedanke auf, wie an der Stelle Synergien geschaffen oder genutzt werden können (auch Landmann et al., o. J., S. 90).

Unter den umgesetzten Beiträgen von Kultureinrichtungen und Kulturschaffenden zur Wiederbelebung der Innenstädte und Stadtteilzentren (Abb. 40) wurde am häufigsten ein Festivalprogramm in der Innenstadt genannt. Gefolgt wurde dies von der Bespielung leerer Ladenlokale und der Einbindung kultureller Akteure in die Strategieentwicklung (vgl. Kap. 8.5, Bsp. I1, I2, I4, S2) – dies haben jeweils 16 Kommunen (teilweise) umgesetzt. Der öffentliche Raum wird von über der Hälfte der befragten Kommunen als Kulturort genutzt – über temporäre künstlerische Interventionen oder die konzeptionelle Annäherung. Interessant ist die hohe Zahl der „in Diskussion“ befindlichen Konzepte. Strukturelle oder institutionelle Veränderungen (Nachtbürgermeister oder Mehrfachnutzungen) wurden dagegen so gut wie gar nicht genannt.

Wie die Verzahnung von Stadtentwicklung und Kultur erfolgen kann, zeigt das Kulturkonzept Karlsruhe 2025 (Stadt Karlsruhe, 2014). Der Auftrag der

Erarbeitung⁸ resultierte aus dem Integrierten Stadtentwicklungskonzept, in dem die Kultur als einer der fünf Handlungsbereiche festgelegt wurde. In dem Prozess wurden Ziele und Aufgaben des Kulturamtes definiert. Die formulierten Brücken zur Stadtentwicklung sind vielfältig. Sie bestehen zum einen in der gesellschaftspolitischen Dimension: „Kunst kann durch ihr kreatives Potenzial als Problemlöserin agieren“, und zum anderen in der Rolle als (räumlicher) Impulsgeber: „Kunst kann wegen ihres innovativen Potenzials stärker als ein Motor in der Stadtentwicklung verankert werden“ (Stadt Karlsruhe, 2014, S. 92). Es wird der Anspruch formuliert, dass die Kultur in den interdisziplinären Dialog über die Zukunft der Stadt eintreten solle. Die Ansiedlung oder Aufwertung kultureller Institutionen (Stadtteilbibliotheken, lokale Museen, Bürgerzentren, Volkshochschule) wird als Instrument benannt, um Veränderungen im unmittelbaren Umfeld, aber auch für die ganze Stadt zu initiieren (Stadt Karlsruhe, 2014, S. 109).

Abb. 40: Status der Beiträge von Kultureinrichtungen und Kulturschaffenden zur Wiederbelebung der Innenstädte und Stadtteilzentren (Frage B4.5)



¹ Bildende Kunst
n = 23 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

3.4 Wirtschaft

3.4.1 Maßnahmen im Kontext der Pandemiebewältigung

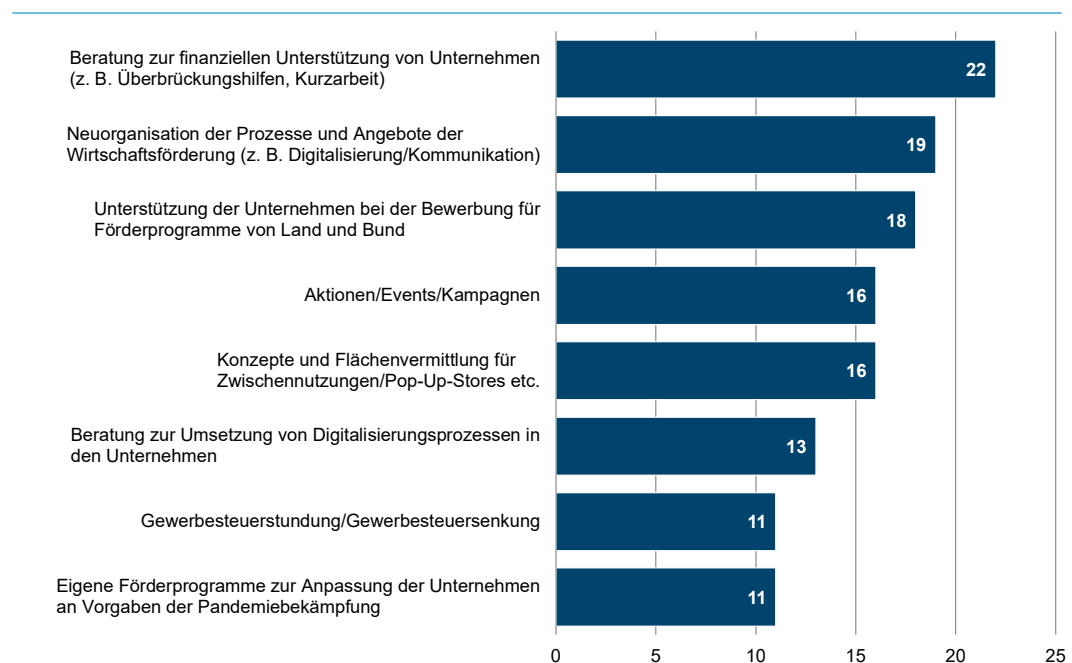
Auch wenn Wirtschaftsförderung nicht zu den Pflichtaufgaben einer Kommune zählt, kommt ihr als Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft eine zentrale Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung, die Prosperität und Stabilität der Stadt zu. Nicht nur in Krisenzeiten übernimmt sie wichtige Funktionen und Dienstleistungen: Dazu zählen die Beratung von

⁸ Im Sinne eines kulturellen Fahrplans für die städtische Kulturpolitik der nächsten zehn Jahre.

Unternehmen hinsichtlich Fördermitteln ebenso wie besondere Unterstützungsleistungen (Überbrückungshilfen, Kurzarbeit etc.). Während der Pandemie war es zudem erforderlich, akute Bedarfe, die sich aus den politischen Vorgaben zu Lock-Down-Maßnahmen, Abstandsregeln, Homeoffice-Maßnahmen o.Ä. ergaben, zu begleiten und durch entsprechende Beratung, Unternehmen bei der Implementierung zu unterstützen. In der Befragung wurden verschiedene Maßnahmen, die die Wirtschaftsförderungen im Kontext der Pandemiebewältigung – ggf. in Abstimmung mit anderen Verwaltungsressorts, IHK/HWK o.Ä – ergriffen haben, thematisiert.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass im Zuge der Pandemie vielerorts Beratungs- und Unterstützungsdienstleistungen umgesetzt wurden. In den meisten der befragten Wirtschaftsförderungen erfolgte während der Pandemie eine Neuorganisation eigener Prozesse und Angebote, z.B. in Form von Digitalisierung. Direkte finanzielle Förderung von Unternehmen durch bspw. Gewerbesteuerstundung oder -senkung sowie eigene Förderprogramme waren vergleichsweise geringer ausgeprägt (weniger als die Hälfte der Antworten).

Abb. 41: Kommunale Maßnahmen – Wirtschaftsförderung (Frage B3.1)



n = 23 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

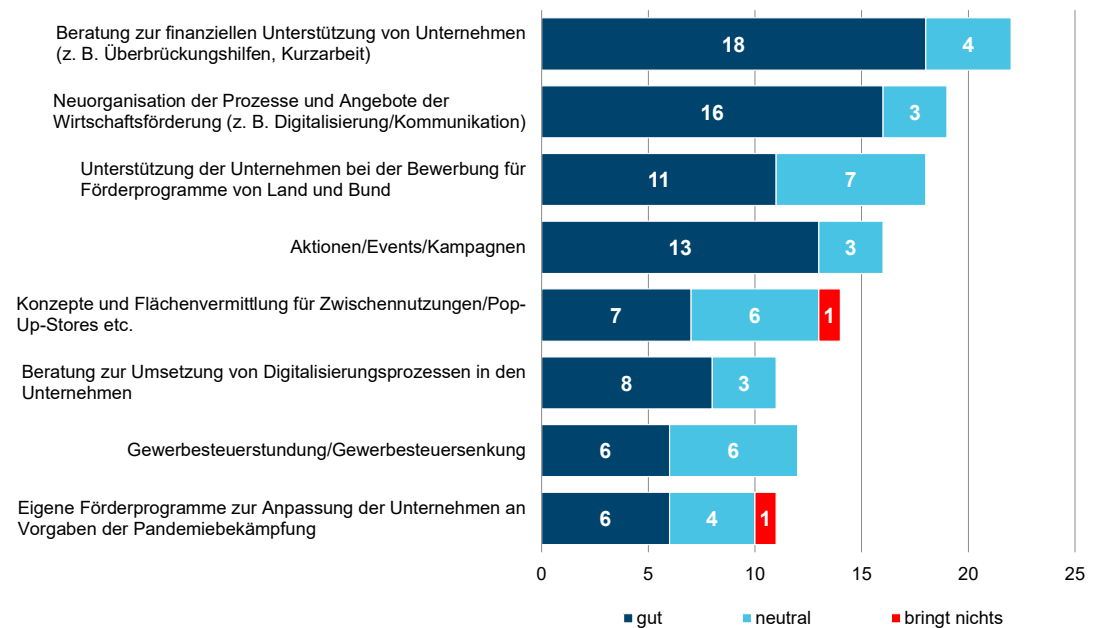
3.4.2 Geeignete Maßnahmen, um die Handlungsfähigkeit in der Krise zu erhalten

Die Frage der Krisenresilienz der Wirtschaft wurde im Zuge der Pandemie häufig gestellt und wird vor dem Hintergrund der aktuellen geopolitischen Verwerfungen sowie der Klimakrise zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen. Die Erfahrungen der Pandemie ermöglichen eine erste Reflexion darüber, welche Ansätze, Angebote und Maßnahmen für die Handlungsfähigkeit der Wirtschaft in der akuten Krisensituation besonders hilfreich waren. In der Umfrage wurden deshalb die Erkenntnisse der Wirtschaftsförderungen zu

den ergriffenen Maßnahmen thematisiert und konkret danach gefragt, welche Maßnahmen zentral für die Steigerung der Resilienz von Unternehmen waren.

Hohe Bedeutung hat demnach einerseits die Beratung von Unternehmen hinsichtlich finanzieller Unterstützungsleistungen. Andererseits wird der Anpassung eigener Arbeitsprozesse und Angebote der Wirtschaftsförderung ein hohes Gewicht bei der Krisenbewältigung beigemessen. Überwiegend gute Erfahrungen wurden auch mit der Durchführung von Aktionen, Events und Kampagnen gemacht.

Abb. 42: Erfahrungen mit kommunalen Maßnahmen – Wirtschaftsförderung (Frage B3.1)



n = 23 | Absolute Angaben

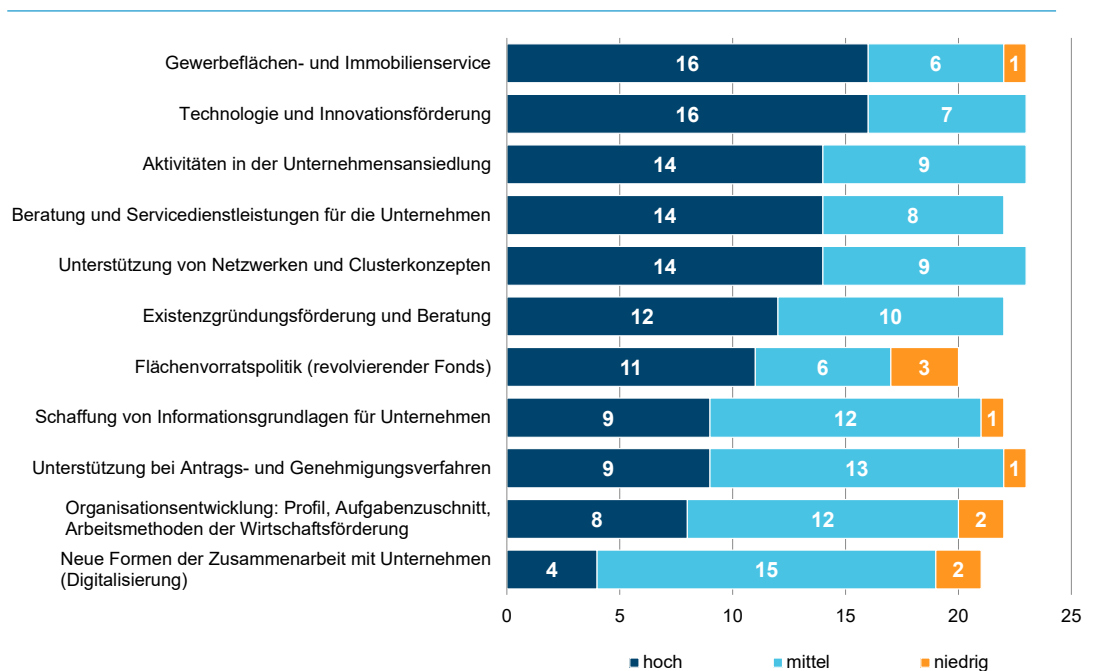
Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

3.4.3 Bedeutungswandel der Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung?

Zu den klassischen Handlungsfeldern der kommunalen Wirtschaftsförderung zählen Ansiedlungsförderung, Bestandspflege, Gründungs- und Clusterförderung. Innerhalb dieser zentralen Bereiche werden verschiedenen Tätigkeitsfelder bedient. Das Difu hat in der Vergangenheit (zuletzt 2019) kommunale Wirtschaftsförderungen in Städten ab 50.000 Einwohner*innen zu ihrer aktuellen Situation befragt (Wagner-Endres, 2020). Hinsichtlich des Themenspektrums wurde in der damaligen Umfrage deutlich, dass die Themen einerseits vielschichtiger geworden sind und andererseits eine scharfe Trennung zwischen Aufgaben der Bestandspflege und der Ansiedlungsakquise nicht mehr zielführend ist. Viele Beratungs- und Serviceangebote, die z.B. die Technologie- und Innovationsförderung, den Immobilienservice oder die Netzwerkförderung betreffen, sind sowohl für Bestandsunternehmen als auch für ansiedlungsinteressierte Betriebe von Bedeutung. Im Rahmen der Umfrage im Projekt RegTransPan wurde dieser Zusammenhang berücksichtigt.

Zu den Top 3 der aktuellen Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung zählen demnach: Gewerbeflächen- und Immobilienservice (1), Technologie- und Innovationsförderung (2), Unternehmensansiedlung (3), Beratung und Servicedienstleistungen für Unternehmen (3) sowie Unterstützung von Netzwerken und Clusterkonzepten (3). Am wenigsten im Fokus stehen neue digitale Formen der Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie die eigene Organisationsentwicklung der Wirtschaftsförderung. Letzteres steht in einem gewissen Widerspruch zu den im Zuge der Pandemie ergriffenen und als geeignet bewerteten Maßnahmen (vgl. Kapitel 3.4.1. und 3.4.2.). Eine mögliche Interpretation könnte sein, dass zum Zeitpunkt der Befragung (Ende 2022) vorpandemische Routinen im Arbeitsalltag (wieder oder nach wie vor) präsenter sind.

Abb. 43: Bedeutung der Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung (Frage B3.3)



n = 23 | Absolute Angaben

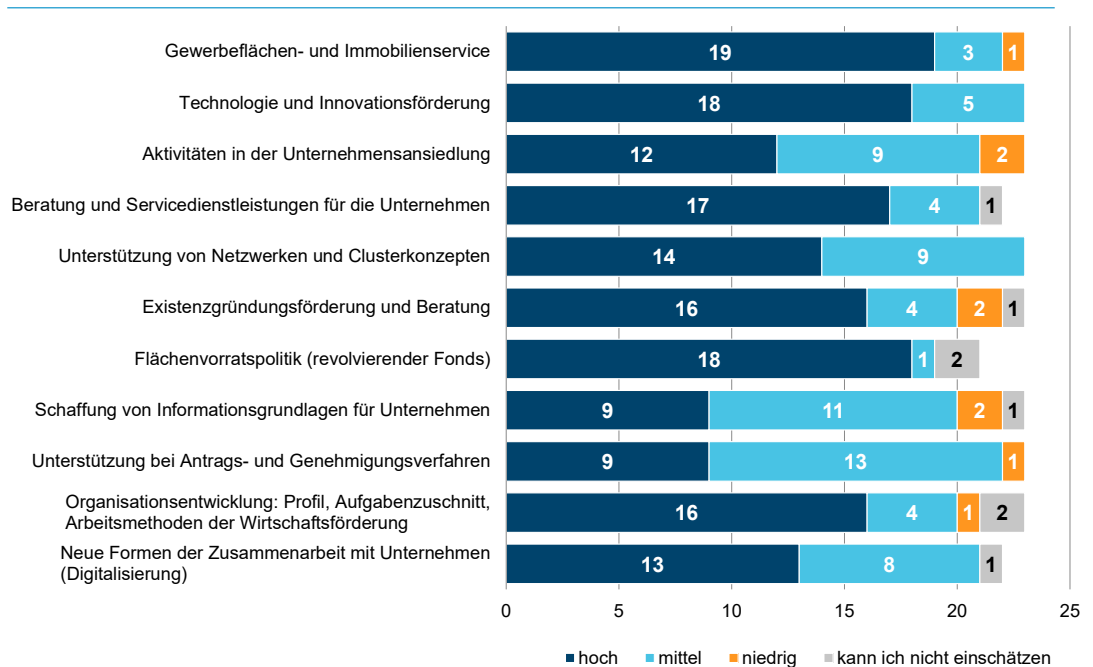
Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

Diese Annahme wird durch den Vergleich mit den Umfrageergebnissen aus 2019 gestützt, denn sie verdeutlichen eine Kontinuität der vergleichsweise größeren Bedeutung der Handlungsfelder Gewerbeflächen- und Immobilienservice, Unternehmensansiedlung, Beratung und Servicedienstleistungen für Unternehmen sowie Unterstützung von Netzwerken und Clusterkonzepten gegenüber anderen Handlungsfeldern. An Relevanz gewonnen haben aktuell hingegen die Technologie- und Innovationsförderung. Weniger wichtig als 2019 sind heute Unterstützungsleistungen bei Antrags- und Genehmigungsverfahren (Platz 2, Umfrage 2019).

In der Befragung wurden die Teilnehmenden auch nach ihrer Einschätzung zur zukünftigen Bedeutung der Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung gefragt. Mit Ausnahme der Aktivitäten in der Unternehmensansiedlung wird allen derzeit mit hoher Relevanz bewerteten TOP-3-Themen (Gewerbeflächen- und Immobilienservice, Technologie- und Innovationsförderung, Beratung und Servicedienstleistungen für Unternehmen, Unterstützung von Netzwerken und Clusterkonzepten) auch zukünftig eine große Bedeutung zu-

gesprochen. Darüber hinaus werden aus Sicht der Teilnehmenden die Handlungsfelder Flächenvorratspolitik, eigene Organisationsentwicklung und Existenzgründungsförderung für die Arbeit der Wirtschaftsförderung in der Zukunft an Relevanz gewinnen.

Abb. 44: Zukünftige Bedeutung der Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung (Frage B3.3)



n = 23 | Absolute Angaben

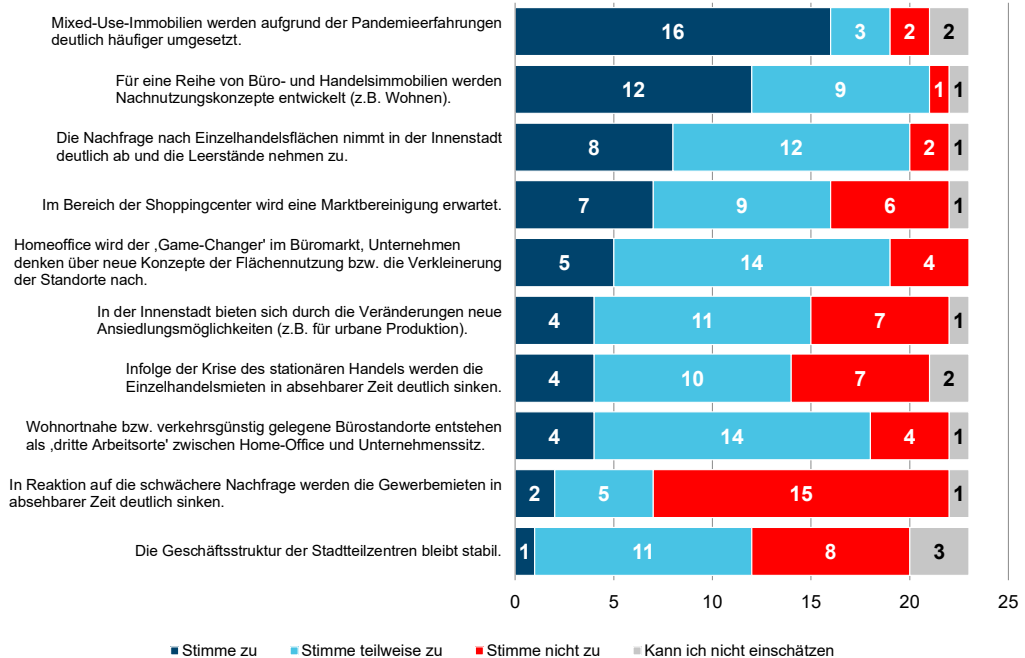
Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

3.4.4 Flächenansprüche und Flächennutzungen von Unternehmen

Flächenansprüche und die Rahmenbedingungen der Flächennutzungen durch Industrie und Gewerbe verändern sich stetig. Die COVID-19-Pandemie hatte eine langfristige Wirkung insb. auf den stationären Einzelhandel: Viele größere Handelsunternehmen verkleinern ihre Verkaufsflächen, freiwerdende Flächen werden zunehmend von Dienstleistungen oder Gastronomie genutzt oder führen zu Leerständen (Eggert, 2021, S. 23). Für die Zukunft der Büroarbeitsplätze werden neue hybride Modellen diskutiert, in denen neben Homeoffice auch sogenannte dritte Orte (zentrale wohnortnahe Büroarbeitsplätze) eine Rolle spielen (Reibetanz et al., 2021). In der Umfrage wurde deshalb nach den sich verändernden Flächenansprüchen und -nutzungen von Unternehmen gefragt. Als Ergebnis wird deutlich: Nutzungsmischungen in Immobilien sind der zentrale Zukunftstrend laut den Befragten. Diese Annahme bestätigen auch die Gespräche mit Expertinnen und Experten. Mehrheitlich wird angenommen, dass „Homeoffice“ zu mehr freiwerdenden Flächen auf dem Büromarkt führen wird und für Büro- und Handelshäuser neue Nachnutzungskonzepte, u.a. für Wohnnutzungen, entwickelt werden müssen. Aus den Interviews mit internationalen Expert*innen konnten zum Zeitpunkt der Gespräche noch keine signifikanten Rückgänge im Büroflächenmarkt abgeleitet werden. Über die zukünftige Bedeutung sog. „dritter Arbeit-

sorte“ zwischen Betrieb und Homeoffice ist die Mehrheit der Befragten unentschieden. In der Innenstadt erwarten die meisten eine sinkende Nachfrage nach Einzelhandelsflächen und mehr Leerstände.

Abb. 45: Veränderungen der Flächenansprüche und -nutzungen (Frage B3.4)



n = 23 | Absolute Angaben

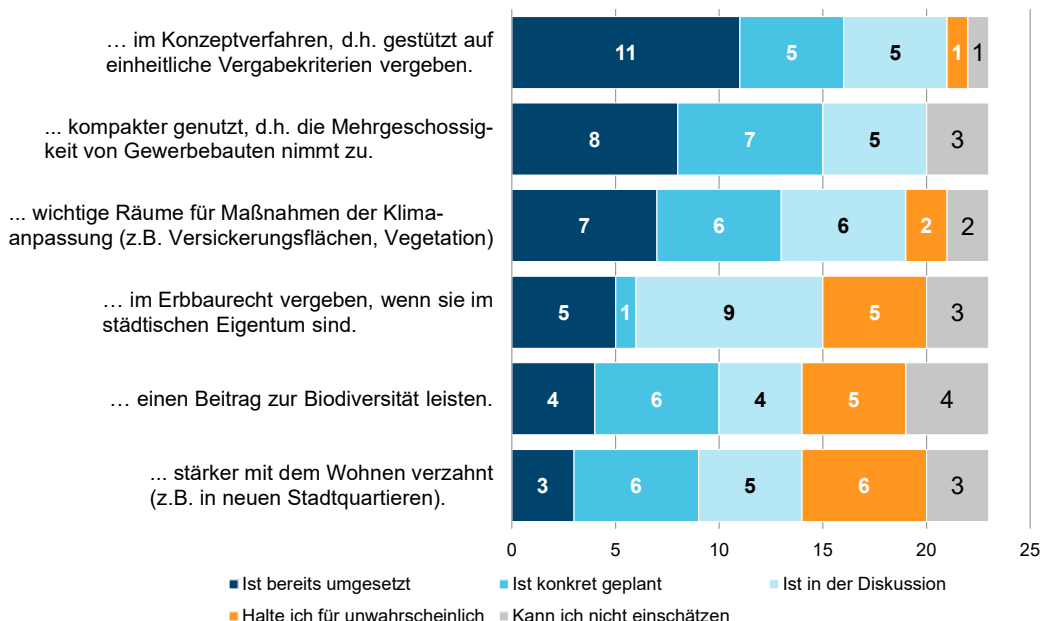
Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

3.4.5 Neue Qualitäten von Gewerbestandorten?

Die zukünftige Gestaltung von Gewerbestandorten wird vielerorts diskutiert. Vor dem Hintergrund einerseits der Flächenknappheit und der Anforderungen an einen sparsamen Umgang damit sowie andererseits den Auswirkungen des Klimawandels werden verschiedene neue Qualitäten von Gewerbegebieten erörtert. In der Befragung sollten einige dieser Ansätze hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit und mit Blick auf die Praxistauglichkeit eingeschätzt werden. Der überwiegende Teil der Antwortenden benennt drei Aspekte als bereits umgesetzt bzw. in Planung: 1. Flächenvergaben anhand einheitlicher Kriterien, 2. kompakte, vertikale Bauweisen im Gewerbebau und 3. Klimaanpassungsmaßnahmen. Mehrheitlich in der Diskussion ist das Thema Flächenvergabe im Erbbaurecht. Unentschieden sind die Teilnehmenden im Hinblick auf den Beitrag von Gewerbegebieten zur Biodiversität sowie auf eine stärkere Nutzungsmischung von Gewerbe und Wohnen.

Abb. 46: Umsetzbarkeit neuer Qualitäten von Gewerbestandorten (Frage B3.5)

Gewerbeflächen werden (zukünftig) ...



n = 23 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

3.4.6 Veränderte Relevanz von Themen- und Aufgabenstellungen

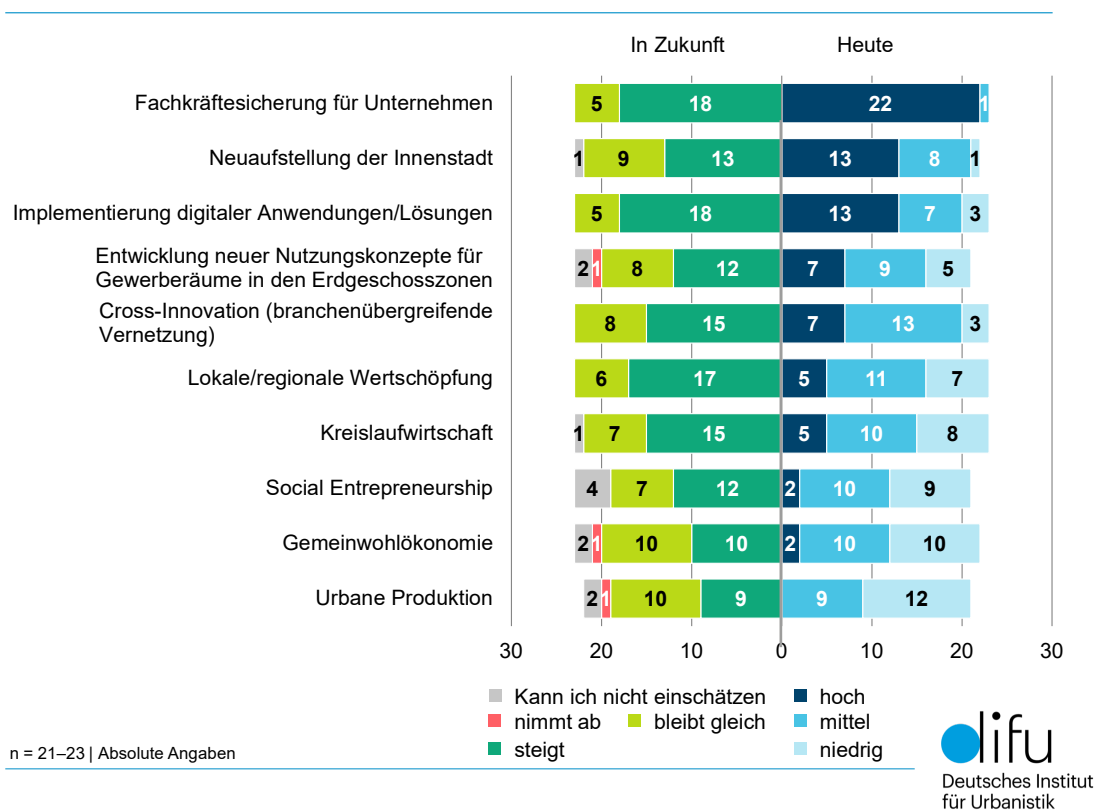
Der Handlungsrahmen der Wirtschaftsförderung wird von aktuellen und zukünftigen Aufgaben und Entwicklungen bestimmt. Die Befragungsergebnisse geben Hinweise darauf, für welche Themen und Herausforderungen, die derzeit eine hohe Bedeutung haben und/oder deren Dynamik pandemiebedingt zugenommen hat, auch in der Zukunft eine hohe Relevanz erwartet wird.

Zu den aktuell und zukünftig wichtigsten Themen der kommunalen Wirtschaftsförderungen zählt die Fachkräftesicherung für Unternehmen. Die Neuaufstellung der Innenstadt sowie die Implementierung digitaler Anwendungen, die durch die Pandemie vielerorts eine höhere Dringlichkeit erhalten haben, rangieren unter den drei Top-Themen mit mehrheitlich aktuell hoher und zukünftig noch zunehmender Relevanz. Den meisten der abgefragten Aufgaben wird derzeit eine vorwiegend mittlere Bedeutung beigemessen. Dazu zählen neue Nutzungskonzepte für Gewerbe in Erdgeschosszonen, Cross-Innovationen (neue Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen durch branchenübergreifende Vernetzung), lokale/regionale Wertschöpfung, Kreislaufwirtschaft und Social Entrepreneurship. Der überwiegende Teil der Teilnehmenden bescheinigt diesen Themen eine zukünftig steigende Relevanz.

In Gesprächen mit Expertinnen und Experten im Rahmen der Studie wurde vor dem Hintergrund anhaltender multipler Krisen thematisiert, dass Unterstützungsbedarfe der Unternehmen bei den Themen Nachhaltigkeit, Klimaschutz, Digitalisierung, demografischer Wandel und Fachkräfte hoch sind und weiter zunehmen. Die Aufgabe der Kommune sei es, die ökonomische Transformation zu begleiten und die wirtschaftliche Entwicklung in Richtung

Nachhaltigkeit zu qualifizieren (vom quantitativen zum qualitativen Wachstum).

Abb. 47: Bedeutung und Entwicklung der Themen und Aufgaben in der Wirtschaftsförderung (Frage B3.6)

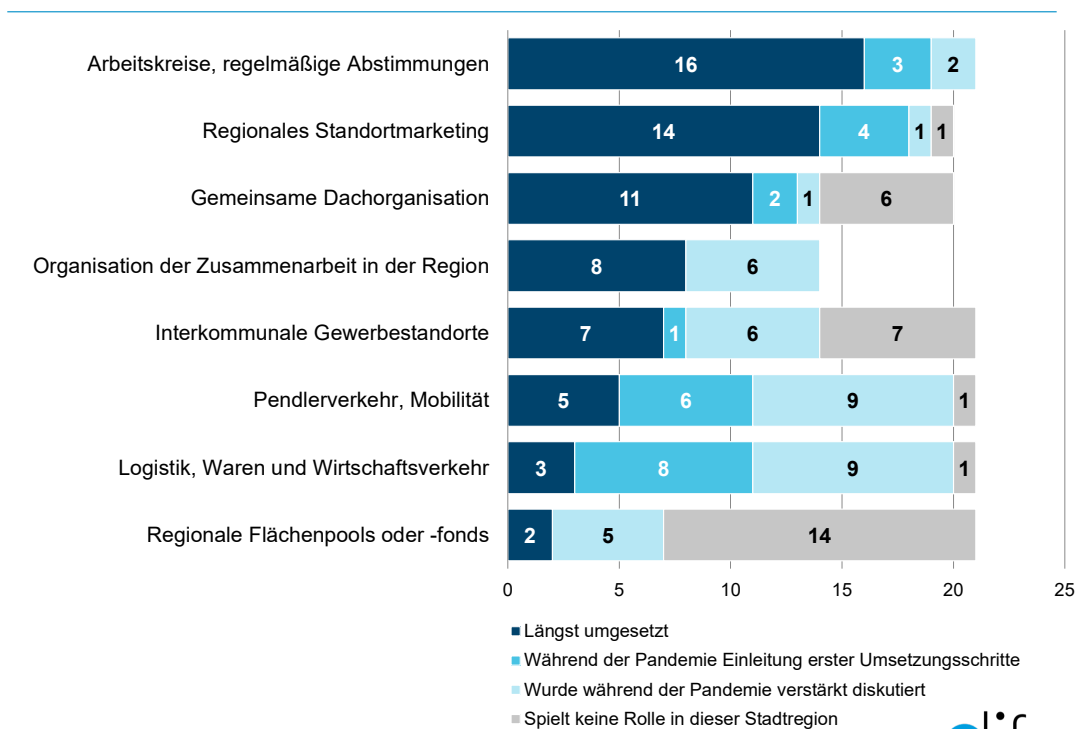


Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

3.4.7 Interkommunale Themen im Kontext der Pandemie

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie sowie Lock-Down- und Gesundheitsschutzmaßnahmen beschränken sich nicht auf einzelne Kommunen und deren Grenzen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, in welchen Bereichen interkommunale Themen der Wirtschaftsförderung durch die Pandemie forciert wurden. Aus den Befragungsergebnissen wird deutlich, dass insbesondere die interkommunale Kommunikation und Zusammenarbeit (Arbeitskreise, regionales Standortmarketing, gemeinsame Dachorganisation, Zusammenarbeit in der Region) vielerorts schon (vor der Pandemie) zur alltäglichen Praxis gehör(t)en. In gut 40 % der antwortenden Städte gab es zum Zeitpunkt der Befragung noch keine implementierten Organisationsstrukturen für die Zusammenarbeit in der Region, diese wurde aber während der Pandemie verstärkt diskutiert. Unter den abgefragten Parametern wurden insgesamt am häufigsten Verkehrsthemen, wie Pendler*innenverkehr, Mobilität und Logistik, Waren und Wirtschaftsverkehr im Zuge der Pandemie im interkommunalen Kontext erörtert.

Abb. 48:
Pandemiebedingte
Bedeutungsentwicklung
der Themen und
Aufgaben in der
Wirtschaftsförderung
(Frage B3.7)



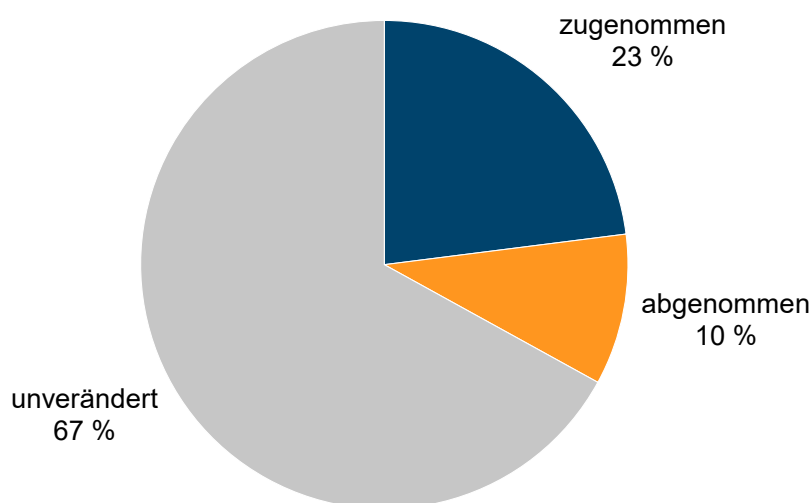
n = 14–21 | Absolute Angaben

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

3.5 Stadt-Land-Kooperation

Ein weiterer Aspekt der Untersuchung galt dem Thema interkommunale Kooperation. In der Befragung antworteten auf die Einstiegsfrage nach einer Veränderung der Intensität der interkommunalen Kooperation in den vergangenen drei Jahren zwei Drittel der Befragten, dass diese unverändert sei, knapp ein Viertel (23 %) gab eine Zunahme an und knapp zehn Prozent eine Abnahme (vgl. Abb. 49). Die der Frage zugrundeliegende Vermutung, dass die Pandemiebewältigung den interkommunalen Schulterschluss befördern könne, scheint sich somit nicht unmittelbar zu bestätigen. Die Größendifferenzierung der Städte, die eine Zunahme angegeben haben, ergibt keine erhebliche Abweichung von der Gesamtverteilung und somit keinen Hinweis auf einen entsprechenden Zusammenhang.

Abb. 49: Intensität interkommunaler Kooperation (Frage A6.1)

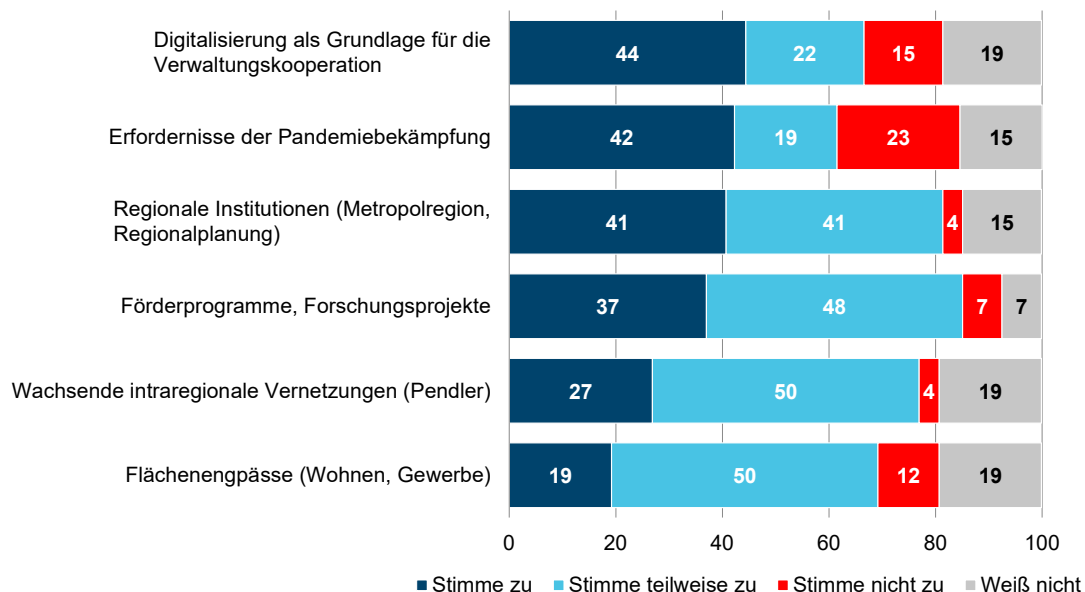


n = 116 | Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

Die daran anschließende Frage nach Faktoren für die Zunahme der Intensität der interkommunalen Kooperation konnte nur von denjenigen bearbeitet werden, die zuvor eine Zunahme angegeben hatten (entsprechend kleiner ist die Grundgesamtheit der Antwortenden). Die Faktoren mit den höchsten Zustimmungsquoten sind „Digitalisierung als Grundlage für die Verwaltungskooperation“, „Erfordernisse der Pandemiebekämpfung“ sowie „Regionale Institutionen“ und „Förderprogramme/Forschungsprojekte“, die jeweils von etwa 40 % der Befragten genannt werden (vgl. Abb. 50). Bei Summierung der Werte für vollständige und teilweise Zustimmung liegen die beiden letztgenannten Faktoren (Förderprogramme/Forschungsprojekte und „Regionale Institutionen“) mit Anteilen von über 80 % ganz vorne, gefolgt vom Faktor „Wachsende intraregionale Vernetzungen“ (in Summe 77 %). Interessant ist zudem ein erneuter Blick auf den Faktor „Erfordernisse der Pandemiebekämpfung“, da diesem nicht nur am zweithäufigsten zugestimmt, sondern auch am häufigsten nicht zugestimmt wird: Knapp ein Viertel der Befragten bewertet die Pandemiebekämpfung explizit nicht als Faktor für die Zunahme der Intensität der interkommunalen Kooperation.

Abb. 50: Faktoren einer veränderten Intensität interkommunaler Kooperation (Frage A6.1)



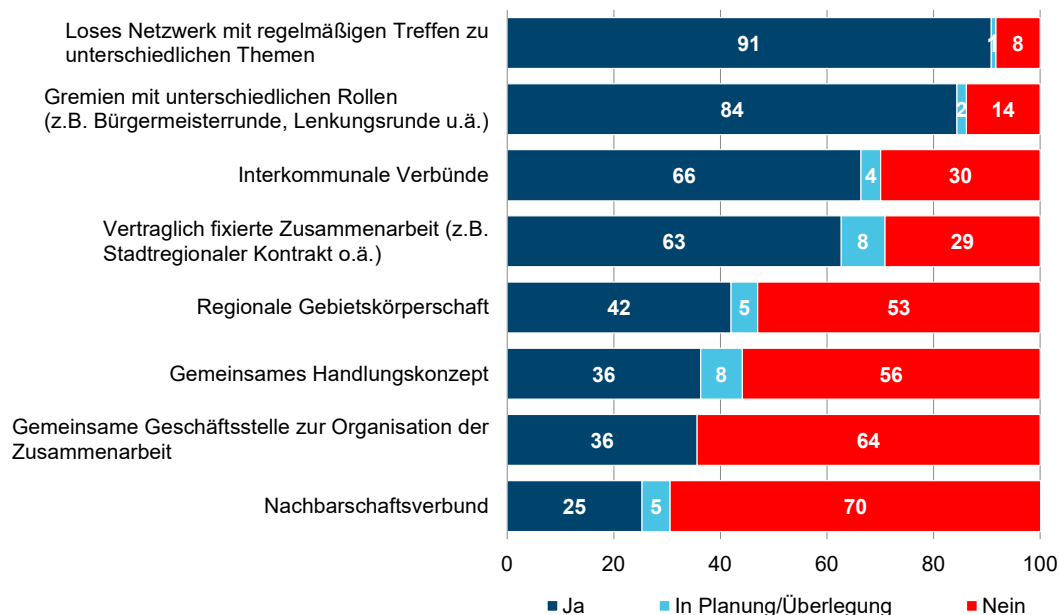
n = 26 bzw. 27 | Angaben in Prozent

Die Frage konnte nur bearbeitet werden, wenn die vorangegangene Teilfrage mit „zugenommen“ beantwortet wurde.

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

Die abschließende Frage zum Themenfeld „Interkommunale Kooperation“ befasste sich mit Formen und Institutionen der Zusammenarbeit, die zwischen den befragten Städten und den Kommunen im Umland bzw. in der Stadtregion bestehen (vgl. Abb. 51). Diese Frage richtete sich wieder an alle teilnehmenden Städte.

Abb. 51: Formen der Zusammenarbeit in der Stadtregion (Frage A6.2)



n = 95–110 | Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

Die meistgenannte Form der Zusammenarbeit stellen lose Netzwerke mit regelmäßigen Treffen zu unterschiedlichen Themen dar, diese werden von über 90 % angegeben. Am zweithäufigsten werden von 84 % der Befragten Gremien mit unterschiedlichen Rollen genannt, wie z.B. Bürgermeisterrunden oder Lenkungsunden. An dritter Stelle werden von 66 % interkommunale Verbünde sowie von 63 % die vertraglich fixierte Zusammenarbeit z.B. durch einen stadtreionalen Kontrakt angegeben. Weitere 8 % der Befragten geben an, dass sich eine vertragliche Fixierung in der Planung befindet.

Im Rahmen eines Fokusgruppengesprächs wurden Anlässe, Themenfelder und Perspektiven interkommunaler Kooperation vor dem Hintergrund der Befragungsergebnisse diskutiert. Dabei wurde mehrheitlich betont, dass die Pandemie keine gänzlich neuen Handlungsnotwendigkeiten aufgedeckt, sondern das Bewusstsein für bestehende Entwicklungen verändert hat. Anlässe für Kooperation entstehen nicht pandemiebedingt, sondern können aufgrund anderer Krisen oder Handlungserfordernisse (Hochwasser, Innenstadt, Mobilität) entstehen. Unverändert zum Vor-Pandemie-Status wurde die Tatsache bestätigt, dass Handlungsspielräume in Kooperationen durch interkommunalen Wettbewerb begrenzt werden. Auch sei es in heterogenen Regionen schwieriger, gemeinsame Themen bzw. Ziele zu finden. Sind Konkurrenzsituationen überwunden, z. B. wenn im Bereich Gewerbeflächen regionale Knappheit überwiegt, ist eine interkommunale Kooperation in diesem Handlungsfeld einfacher einzuführen, auszubauen und zu intensivieren.

Eine positive Wirkung der Pandemie auf interkommunale Kooperation wird vorwiegend in der Art der Zusammenarbeit gesehen: Die Nutzung digitaler Tools habe den Austausch effizienter und leichter durchführbar gemacht. Trotz der zahlreichen Herausforderungen hält das Maß der interkommunalen Zusammenarbeit nicht Schritt mit den identifizierten Notwendigkeiten. Konstatiert wird eine zunehmende Diskrepanz zwischen Aufgabenstellungen und

verfügbaren Kapazitäten von Kommunen. In Anbetracht der allerorten wahrnehmbaren und gerade während der akuten Phase der Pandemie starken Überlastung der Verwaltung und ihrer Entscheidungsträger*innen fehlen die zeitlichen, personellen, finanziellen Ressourcen für weitere Kooperationen – so die Einschätzung im Fokusgruppengespräch – und dies obwohl interkommunale Kooperation gerade für Entlastung der einzelnen Partner sorgen soll.

4. Urbane Transformationen und Innovationsprozesse im Kontext von krisenbestimmtem Verwaltungshandeln

Die Notwendigkeit urbaner Transformationen wird gemeinhin breit geteilt. Klimaschutz und -anpassung und damit eng verbunden die Fragen der Verkehrswende und Flächenwende beschäftigen viele Kommunen. Strategische Leitbilder der Stadtentwicklung wie das der „15-Min-Stadt“ oder der „Schwammstadt“ veranschaulichen die Zielvisionen der angestrebten Transformation.

Die genannten urbanen Transformationen und damit verknüpften Innovationsansprüche treffen auf Vorstellungen von kommunalem Verwaltungshandeln, das sich regelmäßig – vereinfacht formuliert – am klassischen Weber'schen Bürokratiemodell (Haller, 2003) orientiert. Hier stehen Verlässlichkeit, Planbarkeit, formale Legitimation und apersonale Entscheidungsprozesse („Fälle“ statt Personen) im Vordergrund und bestimmen auch die Organisationskultur in Verwaltungen. Demgegenüber gelten Merkmale wie Agilität, Flexibilität, Kreativität, adaptives Lernen etc. als wichtige Parameter, um in komplexen Problemlagen Innovationen zu entwickeln, umzusetzen und zu etablieren. Und regelmäßig wird vermutet, dass Innovation und Verwaltungshandeln nicht zusammenpassen.

Innovation im Verwaltungshandeln ist nicht nur im engen Sinne einer technischen Innovation zu verstehen, sondern als „soziale Innovation“ (Howaldt & Schwarz, 2010). Im Fall kommunaler Verwaltung kann sich soziale Innovation z.B. in einem konstruktiven Weiterentwickeln von bestehenden Verfahren oder dem Ausloten von bestehenden (institutionellen) Grenzen ausdrücken. Innovation im Verwaltungshandeln adressiert damit nicht zwingend die Entwicklung und Einführung grundlegend neuer Produkte (Artefakte), sondern Governance- und Prozessinnovationen und berührt Fragen des organisationskulturellen Wandels in Verwaltungen (z.B. agiles Handeln).

Die Corona-Pandemie wurde als eine umfassende, alle Lebensbereiche betreffende Gesundheitskrise gefasst. Und auch aufgrund der mehrjährigen Dauer der Pandemie zeigt Corona eine markante Differenz zu anderen Krisen (wie z.B. der Flüchtlingskrise aus der Ukraine) oder Katastrophen wie das Hochwasser im Ahrtal 2021. Verwaltungshandeln war zu Bewältigung der Corona-Pandemie damit bisher in dem Maße nicht bekannten Herausforderungen ausgesetzt.

In diesem Kapitel wird der Zusammenhang zwischen urbaner Transformation und Innovationsprozessen im Kontext von krisenbestimmtem Verwaltungshandeln diskutiert. Dazu werden in einem ersten Schritt die Befunde hinsichtlich des Verwaltungshandelns zur Pandemiebewältigung während der Krise vorgestellt (Kap. 4.1). In einem zweiten Unterkapitel werden die sozialen Innovationen im Sinne eines Lernens und Anpassens bestimmt, die über die Pandemie hinaus Bestand haben (können/sollten) (Kap. 4.2). Und schließlich werden die Befunde in den Kontext multipler Krisenphänomene gestellt (Kap. 4.3).

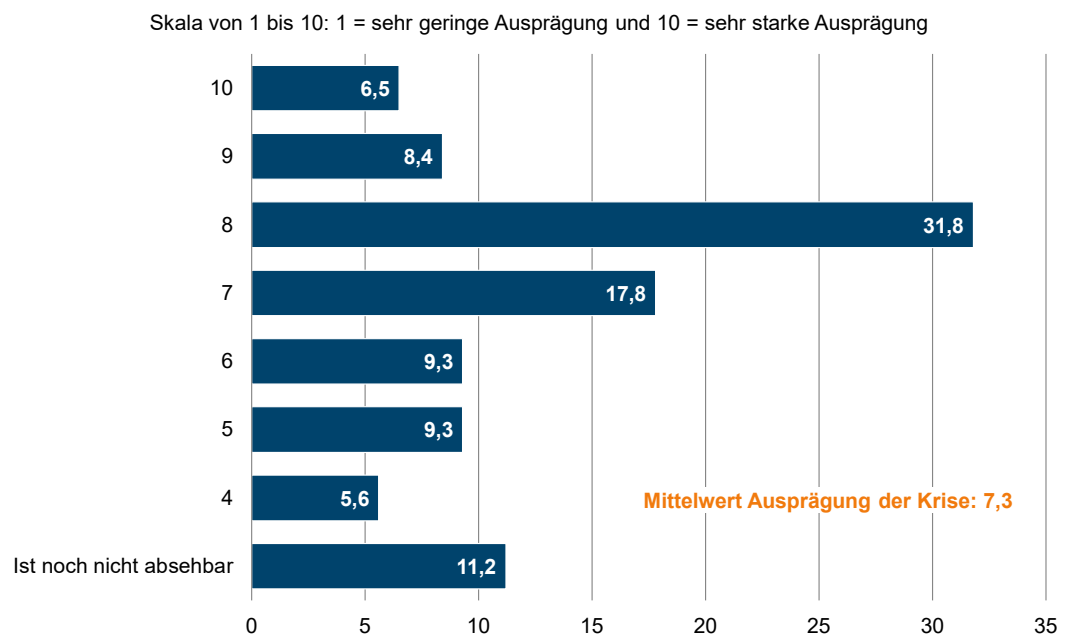
4.1 Krise und Verwaltungshandeln bei der Pandemiebewältigung

4.1.1 Stärke der Krise

Um die (mittel- und langfristigen) Auswirkungen der Pandemie auf kommunales Verwaltungshandeln einschätzen zu können, ist es hilfreich zu erfahren, für wie wirkmächtig/bedeutsam bzw. stark die Akteure in den Kommunen die Krise einschätzen. Dahinter steht die Annahme, dass besonders starke Krisen Disruptionen und grundlegende Reaktionsmaßnahmen auslösen und darin wiederum Veränderungs- bzw. Innovationspotenzial für urbane Transformationen liegen kann (Libbe et al., 2020). Der Krise könnten in diesem Verständnis auch Chancen innewohnen: „Vielfach erweist sich dabei die Corona-Krise als Beschleuniger vorhandener Trends und zugleich als Hebel für tiefergreifende Transformation.“ (Libbe et al., 2020, S. 1)

Auf die Frage nach einer Einschätzung der Stärke der Krise vor dem Hintergrund der im Verlauf der Pandemie gemachten Erfahrungen (vgl. Frage C1a) gaben auf einer Skala von 1 = „sehr geringe Ausprägung“ der Stärke der Krise bis 10 = „sehr starke Ausprägung“ die Teilnehmenden der Befragung die Pandemie mit einem Mittelwert von 7,3 als stark bis sehr stark ein. Dabei geben knapp 32 % die Stärke mit dem Wert 8 an. Für 11 % ist die Stärke noch nicht absehbar.

Abb. 52: Einschätzung der Stärke der Krise (Frage C1a)



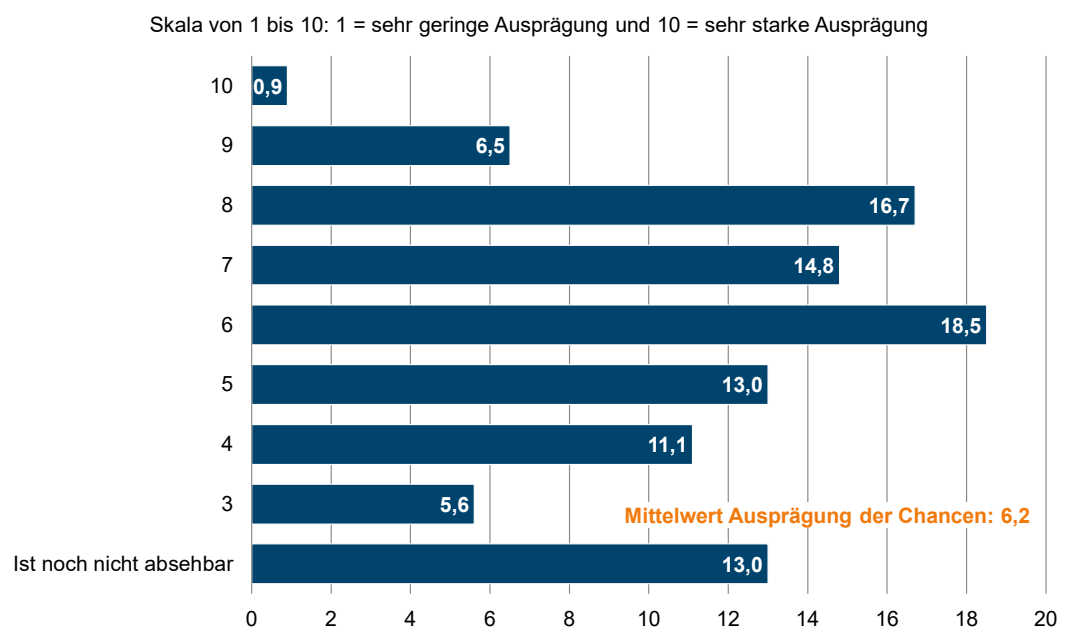
n = 107 | Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022

Im Gegensatz zur Frage nach der Stärke der Krise verteilen sich die Antworten auf die Frage nach vermuteten Chancen, die sich aus der Krise ergeben (vgl. Frage C1b), gleichmäßiger über die Skala. Hier liegt der Mittelwert bei 6,2 und damit einen Punkt niedriger als bei der Frage nach der Krisenstärke. Das Bild, das sich aus der Befragung hier ergibt, ist wenig einheitlich. Es passt zu den kontroversen Argumenten, die sich in der Literatur zu diesem Punkt

finden. Einerseits wurde gerade zu Beginn in der Pandemie eine große transformative Kraft (Siedentop, 2022, S. 91) vermutet, die in der Lage ist, „nachhaltige Transformationen in den Städten und Regionen anzustoßen“ (Libbe et al., 2020, S. 1). Dem wird andererseits entgegengehalten, dass zwar akute Anpassungsmaßnahmen getroffen wurden, die Anpassungsmaßnahmen selbst sowie die durch diese ausgelösten Effekte nicht von Dauer sind und vielmehr nach einem Ende der Pandemie alte Routinen, Denkmuster und Verhaltensweisen wieder reaktiviert würden, so z.B. (Kunzmann, 2020).⁹ Diese Position wurde auch in einem Expert*inneninterview (Interview III) vertreten: Menschen und Organisationen passten sich in Krisensituationen zwar kurzfristig in einem Notfallmodus an und ergriffen Maßnahmen außerhalb von Routinen, mit dem Abflauen der Krise fielen sie dann jedoch wieder in die bewährten alten/tradierten Muster zurück (Interview III).

Abb. 53: Einschätzung der Chancen in der Krise (Frage C1b)



n = 108 | Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

4.1.2 Reaktionsfähigkeit der Kommunen auf die Corona-Pandemie

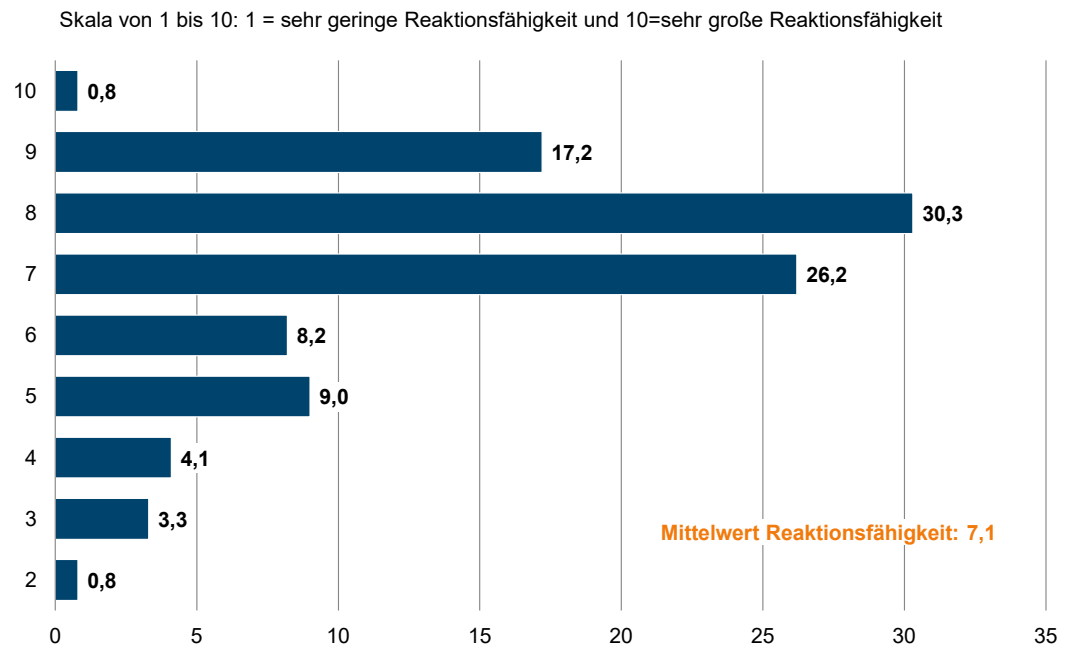
Die Teilnehmenden der Befragung wurden um eine Einschätzung der Reaktionsfähigkeit ihrer Stadt gegenüber den Herausforderungen der Corona-Pandemie (vgl. Frage A1) gebeten und konnten diese auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten (1=sehr geringe und 10=sehr große Reaktionsfähigkeit). Diese Frage gibt damit eine Selbsteinschätzung wieder und Hinweise darauf, ob die befragten Kommunalvertreter*innen grundsätzlich mit ihrer Reaktion auf die Pandemie zufrieden sind.

Abb. 54 veranschaulicht die Verteilung der kommunalen Bewertungen: Die mit Abstand am häufigsten angegebenen Bewertungen 8 und 7 sowie der

⁹ Für eine Übersicht der Literatur zu diesen beiden Positionen siehe Siedentop (2022).

drithäufigste Wert 9 belegen eine insgesamt sehr positive Bewertung der eigenen Reaktionsfähigkeit; der Mittelwert von 7,1 unterstreicht dieses positive Bild.

Abb. 54: Einschätzung der Reaktionsfähigkeit der Kommune auf die Pandemie (Frage A1)



n = 122 | Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Eine differenzierte Auswertung der Daten nach Groß- und Mittelstädten zeigt nur geringfügige Unterschiede in Bezug auf den Mittelwert der Verteilung. Deutlich wird hingegen bei den Mittelstädten eine etwas stärkere Konzentration der Verteilung auf die Bewertungen 8 und 7 (über 60 % der Antworten), die 9 wurde dagegen von den Mittelstädten deutlich seltener angegeben als von den Großstädten. Einen Erklärungsansatz dafür könnte sein, dass der bei Mittelstädten deutlich größere Anteil kreisangehöriger Kommunen und die damit verbundene fehlende Zuständigkeit für einzelne Aufgaben in der Pandemiebewältigung die Einschätzung der eigenen Reaktionsfähigkeit beeinflussen, da in diesem Fall die Kreise z.B. für den Katastrophenschutz zuständig sind.¹⁰

Die offen formulierte Anschlussfrage, wovon die Reaktionsfähigkeit der Kommune gegenüber den Herausforderungen der Corona-Pandemie abhängig war und welche Faktoren die Reaktionsfähigkeit begünstigt haben, wurde von 85 % der Befragten und vielfach sehr differenziert beantwortet. Die am häufigsten genannten Faktoren lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen: 1) Strukturen der Zusammenarbeit, 2) Mitarbeiter*innen und Führungskräfte sowie 3) technische Rahmenbedingungen.

¹⁰ Vgl. zum Beispiel: Gesetz über den Katastrophenschutz (Landeskatastrophenschutzgesetz – LKatSG) in der Fassung vom 22. November 1999, Baden-Württemberg, § 4 Katastrophenschutzbehörden.

(1) Strukturen der Zusammenarbeit

Krisenstäbe, Stabsstellen und Taskforces sowie vergleichbare klare Zuständigkeitsstrukturen für die Krisenbewältigung, die schnelle Entscheidungen ermöglichen, wurden mit Abstand am häufigsten als begünstigender Faktor für die Reaktionsfähigkeit angegeben (39 Nennungen). Vielfach werden diese als ämterübergreifende, interdisziplinär besetzte Gruppen beschrieben, die die notwendigen Kompetenzen bündeln, zum Teil zählen auch Akteure aus relevanten kommunalen Eigenbetrieben (z.B. Klinikum) zum Teilnehmerkreis. Weitere zehn Städte haben Formen der ämterübergreifenden und interdisziplinären Zusammenarbeit als begünstigenden Faktor angegeben, ohne einen Krisenstab o.Ä. zu nennen. Von 14 Städten wird auf Aspekte der verwaltungsinternen Kommunikation hingewiesen, ihre Nennungen thematisieren die Notwendigkeit klarer Kommunikationsstrukturen, die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Ämtern sowie den Bedarf kurzer Kommunikationswege zur Verwaltungsspitze. Weitere zwei Städte stellen auf die begünstigende Wirkung einer guten Vernetzung innerhalb der Verwaltung ab. In Bezug auf die Aufgabenwahrnehmung „im Krisenmodus“ wird von fünf Städten auf die Bedeutung einer klaren Aufgabenpriorisierung und -zuteilung sowie Aufgabenbündelung für die Reaktionsfähigkeit hingewiesen.

(2) Mitarbeiter*innen und Führungskräfte

Insgesamt am zweithäufigsten werden von 24 Städten die Einsatzbereitschaft und das Engagement sowie die Kompetenzen der Mitarbeitenden als relevante Faktoren für die Reaktionsfähigkeit gegenüber den Herausforderungen der Corona-Pandemie beschrieben. Von sechs Städten wird darauf hingewiesen, dass damit Belastungen durch Überstunden bzw. zum Teil eine Überlastung der Mitarbeitenden verbunden waren. 14 Städte nennen die Entscheidungsfähigkeit und das Engagement von Führungskräften und der Führungsspitze als wichtige Aspekte – die Herausforderungen wurden zur Chefsache gemacht. Als relevante Faktoren für die personelle Bewältigung der Aufgaben werden von 13 Städten Innovationsbereitschaft und Flexibilität genannt sowie variable Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit des flexiblen Personaleinsatzes (vgl. Kap. 8.5, Bsp. V1).

(3) Technische Rahmenbedingungen

Insgesamt von 21 Städten werden die Digitalisierung und die Verlagerung von Tätigkeiten ins Homeoffice als begünstigende Faktoren für die Reaktionsfähigkeit beschrieben – bezogen auf alle Angaben stellt dies die dritthäufigste Nennung dar. Elf Städte richten den Fokus ihrer Antwort auf die Möglichkeit und Erweiterung der Arbeit im Homeoffice, Aspekte der Kommunikation zwischen Mitarbeitenden im Homeoffice und im Büro sowie die Anpassung von Arbeitsabläufen, um die Kombination von Büro und Homeoffice zu ermöglichen. Die anderen zehn Nennungen thematisieren den Stand und Ausbau der Digitalisierung der Verwaltung im Allgemeinen sowie Aspekte der technischen Ausstattung.

(4) Weitere Aspekte

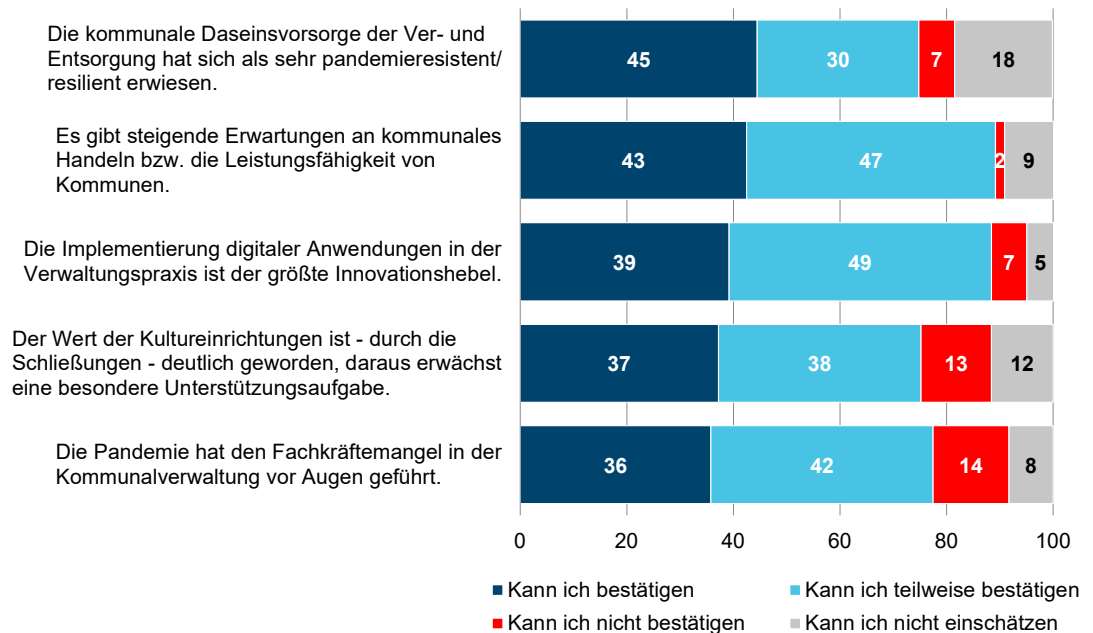
Zwölf Befragte haben darüber hinaus Regeln, Gesetze und Verordnungen für ihre Reaktionsfähigkeit gegenüber der Corona-Pandemie als wichtiges Element benannt. Weitere relevante Faktoren, die mehrfach genannt werden, sind die Vernetzung in die Stadtgesellschaft und die Zusammenarbeit mit verwaltungsexternen Akteuren sowie das ehrenamtliche Engagement der Bürger*innen (sechs Städte), die Bereitstellung bzw. das Vorhandensein finanzieller Ressourcen (fünf Städte) und – von jeweils drei Städten genannt – die Unterstützung der Verwaltung durch die bzw. die Abstimmung mit der Kommunalpolitik sowie die Kommunikation mit der Öffentlichkeit

(Presse/Hotline/Internet). Der Austausch mit anderen Kommunen wurde hingegen nur von einer Stadt als begünstigender Faktor genannt.

Des Weiteren wurden mehrfach Hemmnisse für die Reaktionsfähigkeit beschrieben, die von den Vorgaben durch Land und Bund über Zuständigkeitsfragen in kreisangehörigen Städten, mangelnde finanzielle Ressourcen bis zu praktischen Aspekten wie Lieferengpässen bei der technischen Ausstattung und fehlende Personalkapazitäten reichen.

Ein weiteres Indiz für die gute Reaktionsfähigkeit der Kommunen (und ihrer Unternehmen) ist, dass die kommunale Daseinsvorsorge (Ver- und Entsorgungsleistungen) sich als sehr pandemieresistent bzw. resilient erwiesen hat. 75 % der Befragten können dies ganz oder teilweise bestätigen (vgl. Abb. 55, Frage A5). Damit einher geht zudem die Wahrnehmung, dass im Kontext der Pandemie die Erwartungen an kommunales Handeln und die Leistungsfähigkeit gestiegen sind. Dieser Aussagen stimmen 90 % der Befragten ganz oder teilweise zu.

Abb. 55: Veränderungen im Verwaltungshandeln durch die Pandemie (Frage A5)



n = 119–121 | Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

4.1.3 Administrative Reaktionsmaßnahmen und Anpassungsstrategien zur Pandemiebewältigung

Die positive Selbsteinschätzung bzgl. der Reaktionsfähigkeit auf die Pandemie differenziert sich aus, wenn vor dem Hintergrund der gegebenen personellen Ressourcen nach unterschiedlichen administrativen Reaktionsmaßnahmen und Anpassungsstrategien zur Bewältigung der Pandemie-induzierten Aufgaben gefragt wird (vgl. Frage A3). Hierzu wurde den Befragten eine Reihe von Thesen bzw. Aussagen zur Zustimmung bzw. Ablehnung genannt (vgl. Abb. 57).

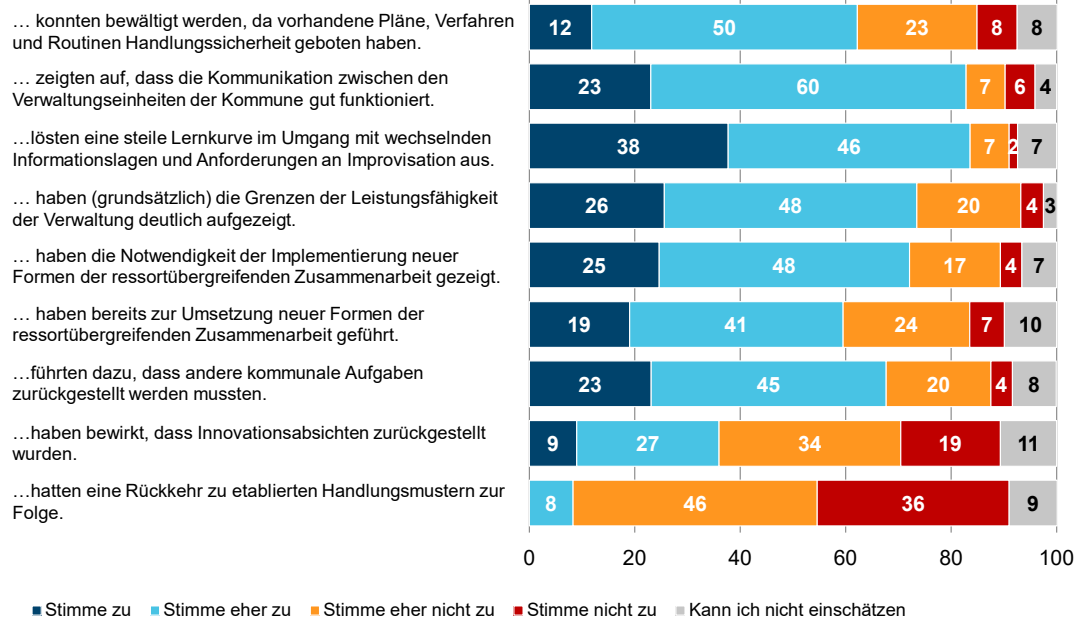
Die höchste Zustimmung unter den Befragten erzielte die Aussage, dass die Aufgaben im Rahmen der Pandemie eine steile Lernkurve im Umgang mit wechselnden Informationslagen und Anforderungen an Improvisation auslösten. 38 % der Befragten stimmten dieser Aussage zu, weitere 46 % nutzten die Antwortoption „Stimme eher zu“. In Summe ergibt dies eine Zustimmungsquote von 84 %, die mit der positiven Einschätzung zur Reaktionsfähigkeit korrespondiert. Ein Interviewpartner bezeichnete die Krise als verwaltungsinternen Lern- und Möglichkeitsraum. Die steile Lernkurve in der Verwaltung findet demnach auch ihr Pendant in einem gesamtgesellschaftlichen Lernsprung im Umgang mit den Digitalisierungsoptionen (z.B. Lieferservice, Videokonferenzen und Homeoffice) (vgl. Interview IV).

Knapp dahinter liegt mit 83 % addierte Zustimmungsquote die Aussage, dass die Pandemiebewältigung aufgezeigt hat, dass die Kommunikation zwischen den Verwaltungseinheiten der Kommune gut funktioniert – der Anteil der uneingeschränkten Zustimmung liegt hier mit 23 % allerdings deutlich niedriger als bei der vorherigen Aussage. Auch wenn die Kommunikation zwischen den Verwaltungseinheiten gut funktioniert, stimmen knapp drei Viertel der Befragten zugleich der Aussage vollständig oder teilweise zu, dass die Notwendigkeit der Implementierung neuer Formen der ressortübergreifenden Zusammenarbeit deutlich geworden sei. Und offenbar sind viele Kommunen hier bereits tätig geworden. Etwa 60 % der Befragten geben in Summe der beiden Zustimmungsoptionen an, dass die Pandemie bereits zur Umsetzung neuer Formen der ressortübergreifenden Zusammenarbeit geführt hat – knapp 20 % stimmen dieser Aussage uneingeschränkt zu. Dieser Befund wird auch in einem Interview bestätigt: Pandemiebedingt seien neue Formen der Zusammenarbeit und Kommunikationen entstanden (z.B. gemeinsame Sitzungen von Ausschüssen), die den Horizont der Mitarbeitenden in der Verwaltung erweitern und aus dem fachbereichs- und aufgabenbereichsbezogenen „Silodenken“ herausführen können (Interview VII)

Krisen bringen Unsicherheit mit sich und stellen die Akteure vor Herausforderungen. Da ist es hilfreich, auf Krisen vorbereitet zu sein und entweder auf (Notfall-)Pläne oder zumindest bekannte Verfahren und Routinen zurückgreifen zu können. Dies ist offenbar in der Mehrzahl der Kommunen, die sich an der Befragung beteiligt haben, der Fall. Insgesamt 62 % geben an, dass die Aufgaben bewältigt werden konnten, da vorhandene Pläne, Verfahren und Routinen Handlungssicherheit geboten haben.

Abb. 56: Bewältigung der Aufgaben (Frage A3.1)

Die Aufgaben im Rahmen der Pandemie ...



n = 117–122 | Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Eine kritische Einschätzung der Befragten zeigt sich, wenn nach der Leistungsfähigkeit der kommunalen Verwaltung gefragt wird. Knapp drei Viertel der Befragten (74 %) haben der Aussage vollständig bzw. eher zugestimmt, dass die Aufgaben im Rahmen der Pandemie die Grenzen der Leistungsfähigkeit der Verwaltung deutlich aufgezeigt haben.

Vor dem Hintergrund der erkannten Grenzen der kommunalen Leistungsfähigkeit wurden andere kommunale Aufgaben wegen der Pandemiebewältigung zurückgestellt. Dem stimmten 68 % vollständig oder eher zu – eine Auswirkung, die auch in Frage A1 häufig formuliert wurde. Hier wurde von 38 Städten bereits in der offenen Antwort (vgl. Frage A1) als Folge der Maßnahmen gegen die Corona-Pandemie eine Zurückstellung und Depriorisierung anderer Aufgaben benannt (vgl. Frage A1, offene Antwort).

Der Verdacht liegt nahe, dass der akute Druck zur Krisenbewältigung dazu führt, dass langfristige und eher strategisch angelegte Aufgaben wie z.B. die Entwicklung von strategischen Leitbildern der Stadtentwicklung dann nicht mehr angemessen bearbeitet werden.

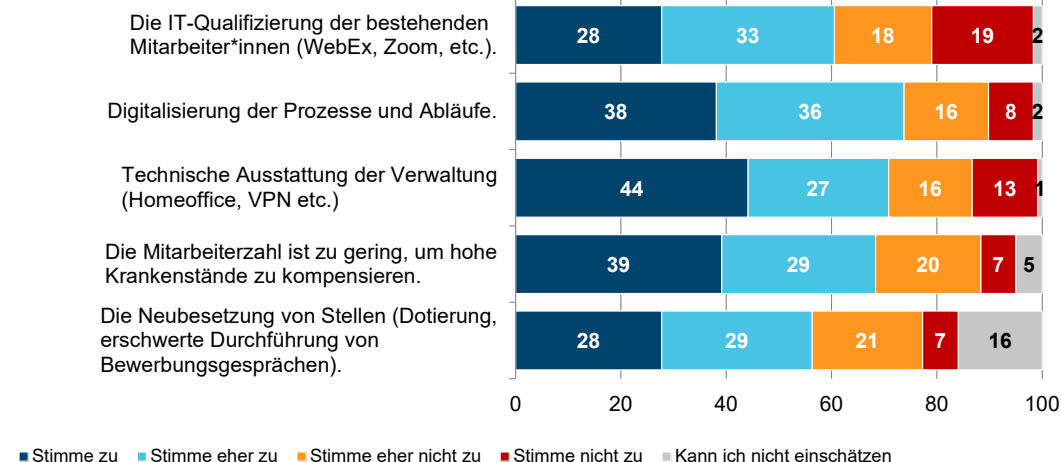
Doch woran machten die Befragten die Grenzen der Leistungsfähigkeit fest? Durch die Beantwortung von nachfolgenden Unterfragen konnte diese grundsätzliche Einschätzung weiter differenziert werden (vgl. Abb. 57).

Abb. 57: Gründe für Grenzen der Leistungsfähigkeit bei der Pandemiebewältigung (Frage A3.2)

Die Aufgaben im Rahmen der Pandemie ...

... haben (grundsätzlich) die Grenzen der Leistungsfähigkeit der Verwaltung deutlich aufgezeigt.

Dies betrifft vor allem:



n = 117–120 | Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Wenn die Werte für vollständige und teilweise Zustimmung zur Aussage addiert werden, erzielen die Aspekte „Digitalisierung der Prozesse und Abläufe“ (74 %) sowie „Technische Ausstattung der Verwaltung (Homeoffice, VPN etc.)“ (71 %) als limitierende Faktoren der kommunalen Leistungsfähigkeit die höchsten Zustimmungsqoten. Werden ausschließlich die Werte für die uneingeschränkte Zustimmung betrachtet, stellt die technische Ausstattung der Verwaltung nach Auffassung der Befragten die größte Hürde dar (44 %). Die IT-Qualifizierung der Mitarbeiter*innen fällt nach Meinung der Befragten etwas weniger stark ins Gewicht (insg. 61 % Zustimmungsqote).

Auch die 2. Befragung im Rahmen des Vorhabens (Kommunalbefragung 2023) bestätigt die hohe Bedeutung des Themas Digitalisierung der Verwaltung. Alle Teilnehmer (100 %) dieser Befragung stimmten ganz oder eher der Aussage zu, dass in der Pandemie der „Bedarf an digitaler Zugänglichkeit zu kommunalen Verwaltungsleistungen“ deutlich geworden ist (vgl. Frage 5, Kommunalbefragung 2023). Digitalisierung dient demnach sowohl internen Prozessen und Abläufen als auch Dienstleistungen nach außen im Kontakt mit den Bürger*innen.

Neben den technischen Aspekten der Digitalisierung wurden auch Personalaspekte als begrenzende Faktoren benannt: 39 % stimmten der Feststellung voll zu, dass die Mitarbeiterzahl zu gering ist, um hohe Krankenstände zu kompensieren (insg. zeigt sich eine Gesamtzustimmungsqote von 68 %) (Frage A3.2). Und auch die erschwerte bzw. verzögerte Neubesetzung von Stellen wird als Problem erkannt. Insgesamt 57 % stimmen zu oder eher zu, dass dies die Leistungsfähigkeit beschneidet (Frage A3.2). Korrespondierend hierzu bestätigen 36 % in Frage A5, dass im Zuge der Pandemie der Fachkräftemangel in der Kommunalverwaltung vor Augen geführt wurde – 42 % bestätigen das teilweise (vgl. Abb. 55). Auch in den Interviews (III und V) wurden auf das Personal als limitierender Faktor hingewiesen.

4.2 Innovation: Lernen und Anpassungen kommunaler Verwaltungen nach Corona

Ein Ziel des Vorhabens ist es herauszuarbeiten, inwiefern durch die Corona-Pandemie und der zu ihrer Bewältigung getroffenen Maßnahmen transformative Innovationsprozesse in Kommunen und der Stadtentwicklung angestoßen wurden. In diesem Kapitel werden dazu Anpassungsprozesse in der kommunalen Verwaltung eingeführt und diskutiert, welche Umsetzungsbedingungen für Innovationen aus kommunaler Sicht hierzu als förderlich gelten können.

4.2.1 Digitalisierung interner Prozesse und kommunaler Dienstleistungen

Ein limitierender Faktor der kommunalen Leistungsfähigkeit bei der Pandemiebewältigung waren die unzureichende Digitalisierung interner administrativer Prozesse und ungenügende technische Ausstattung (vgl. Kap. 4.1.3 und Abb. 57). 88 % bestätigen die Aussage ganz oder teilweise, dass die Implementierung digitaler Anwendungen in der Verwaltungspraxis der größte Innovationshebel ist (Abb. 55). Unterstützt wird die Einführung durch die konkreten Erfahrungen während der Pandemie, die zu einer (größeren) Offenheit und Bereitschaft gegenüber digitalen Lösungen geführt haben (vgl. Interview VII). Die Digitalisierung und Nutzung technologischer Innovationen können die Effizienz der Arbeit von Kommunalverwaltungen erheblich steigern und zur Resilienz gegenüber Krisen bzw. ihrer effizienteren Bekämpfung beitragen. Eine zentrale Veränderung bzw. Anpassung ist daher die verbesserte Ausstattung mit und Einführung von digitalen Tools in Kommunen. Die zweite Befragungswelle aus dem Spätsommer 2023 zeigt, dass die Kommunen ihre Digitalisierung im Kontext der Pandemie beschleunigt vorangetrieben haben. Knapp die Hälfte der Befragten (49 %) stimmt der Aussage zu, dass die Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben kommunaler Dienstleistungen beschleunigt wurde (vgl. Frage 5, Kommunalbefragung 2023) – und weitere 29 % stimmen dem eher zu.

Dies wurde auch in Expert*inneninterviews bestätigt. Explizit wird hier von einem „Digitalisierungsschub“ gesprochen, da die Pandemie eine große Beschleunigung der Digitalisierung mit sich gebracht habe – ein zentraler Punkt, der sich aus der Covid-Pandemie ableiten ließe (vgl. Interview V und VII). Warnend weist ein Interviewpartner auf ein „Digitalisierungsparadox“ hin: Mehr Digitalisierung könne auch zu einer höheren Vulnerabilität der Kommunalverwaltungen und der kommunalen Daseinsvorsorge führen (Cyberangriffe). Die Digitalisierung sei damit einerseits ein wirkmächtiger Ansatz, um Probleme zu lösen, andererseits bringe sie neue Probleme und Vulnerabilitäten mit sich (vgl. Interview III).

Ferner wird kritisch angemerkt, dass die Digitalisierung analoge Prozesse oftmals nicht abschafft, sondern viele Prozesse noch parallel laufen – d.h. digital und analog auf Papier (vgl. Interview VI). Damit entsteht Mehraufwand (Transaktionskosten), der dem Digitalisierungsversprechen vom Effizienzgewinn – zumindest in der Einführungsphase – entgegensteht.

4.2.2 Angepasste Arbeitsstrukturen in der Kommunalverwaltung

Um mit den Herausforderungen der Pandemie umgehen zu können, wurden in den Kommunalverwaltungen verschiedene Lösungen auf Ebene der administrativen Arbeitsstrukturen und Formate entwickelt bzw. eingeführt, die im routinierten Verwaltungsablauf („Normalbetrieb“) zuvor nicht erforderlich waren.

Darunter fallen Lösungen, die auf der individuellen Ebene der einzelnen Mitarbeiter*innen ansetzen und deren Arbeitsmodi verändern:

- Neue Arbeitszeitregelungen
- Raumnutzungskonzepte in der Verwaltung (flexible Arbeitsplätze etc.)
- Konzepte für hybride Arbeitsmodelle (z.B. Videokonferenzen für die Zusammenarbeit auf Distanz)

Andere Lösungen zielen stärker auf Formate und Strukturen für Kooperation und Abstimmung ab:

- Aufteilung von Mitarbeiter*innen in interdisziplinäre Teams (Projektarbeit bei Aufgabenerfüllung)
- Einsetzung von Stabsstellen
- Formen der ressortübergreifenden Zusammenarbeit
- Agiles Arbeiten in kleineren Teams mit Entscheidungskompetenzen

Und Lösungen sind hinzugekommen, die sich auf Umfang und Art der kommunalen Aufgabenwahrnehmung beziehen:

- Einschränkungen bei der Aufgabenwahrnehmung/Leistungserbringung
- Einbeziehung der Zivilgesellschaft in die Aufgabenbewältigung (Ehrenamt)

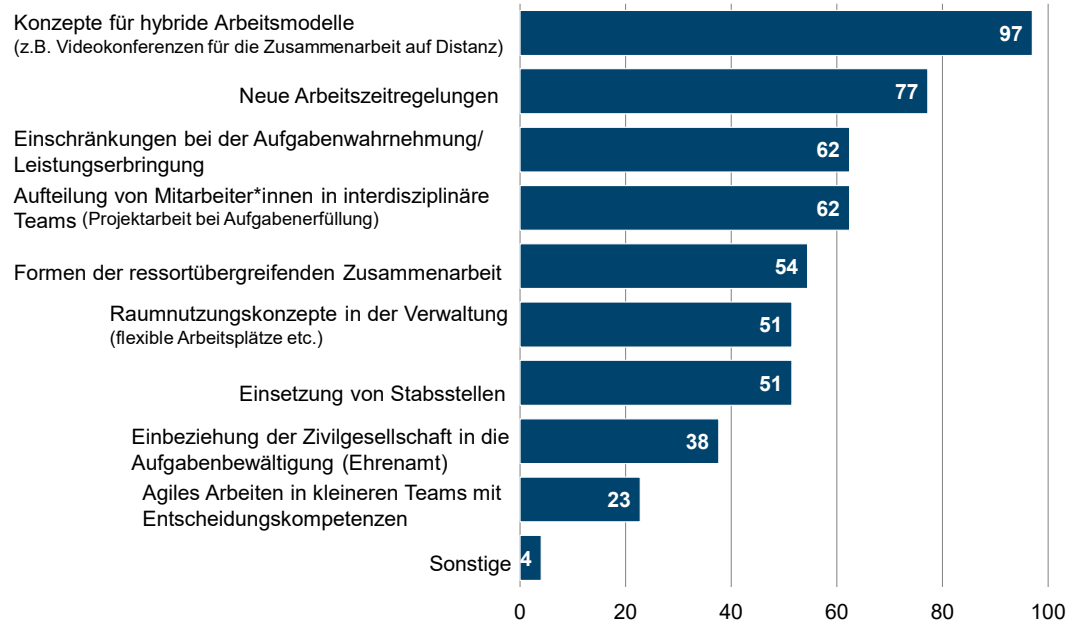
Die Abb. 58 zeigt, dass Konzepte für hybride Arbeitsmodelle von nahezu allen Kommunen, die geantwortet haben, in der Pandemie eingeführt wurden. Darin spiegelt sich wohl die Notwendigkeit wider, insb. in den ersten Phasen der Pandemie zum Schutz vor der Übertragung des Virus persönliche Kontakte zu begrenzen, indem Mitarbeiter*innen von zuhause aus arbeiten konnten bzw. sollten. Auch neue Arbeitszeitregelungen wurden eingeführt (77 % der Antworten), wodurch zeitliche Flexibilität z.B. für Eltern bei der Kinderbetreuung im Home Schooling gewonnen werden konnte („flexible Telearbeit“).

62 % der Antworten entfielen auf „Einschränkungen bei der Aufgabenwahrnehmung/Leistungserbringung“ – eine Anpassungslösung, die neben der Option einer Einbeziehung der Zivilgesellschaft in die Aufgabenbewältigung (38 %) im Gegensatz zu den anderen Veränderungen einen weitreichenden Eingriff auch in die Beziehung zur Bürgerschaft darstellt. (vgl. zur eingeschränkten Aufgabenwahrnehmung auch Kap. 4.1.3).

Unter Formaten für Kooperation und Abstimmung innerhalb der Verwaltung wurden von 62 % die Einrichtung interdisziplinärer Teams für die Projektarbeit im Pandemiekontext genannt; etwas mehr als 50 % wählten ressortübergreifende Formen der Zusammenarbeit (54 %) und Stabsstellen (51 %). Eine Reihe von Kommunen gab an, dass viele der Formate schon (lange) vor der Pandemie im Regelbetrieb üblich waren und genutzt wurden.

Weniger oft als bei anderen Lösungen geben 23 % der Befragten an, dass während der Corona-Pandemie agiles Arbeiten in kleineren Teams mit Entscheidungskompetenzen eingeführt wurde.

Abb. 58: Zum Einsatz gekommene veränderte Arbeitsstrukturen und -ansätze (Frage C2a)



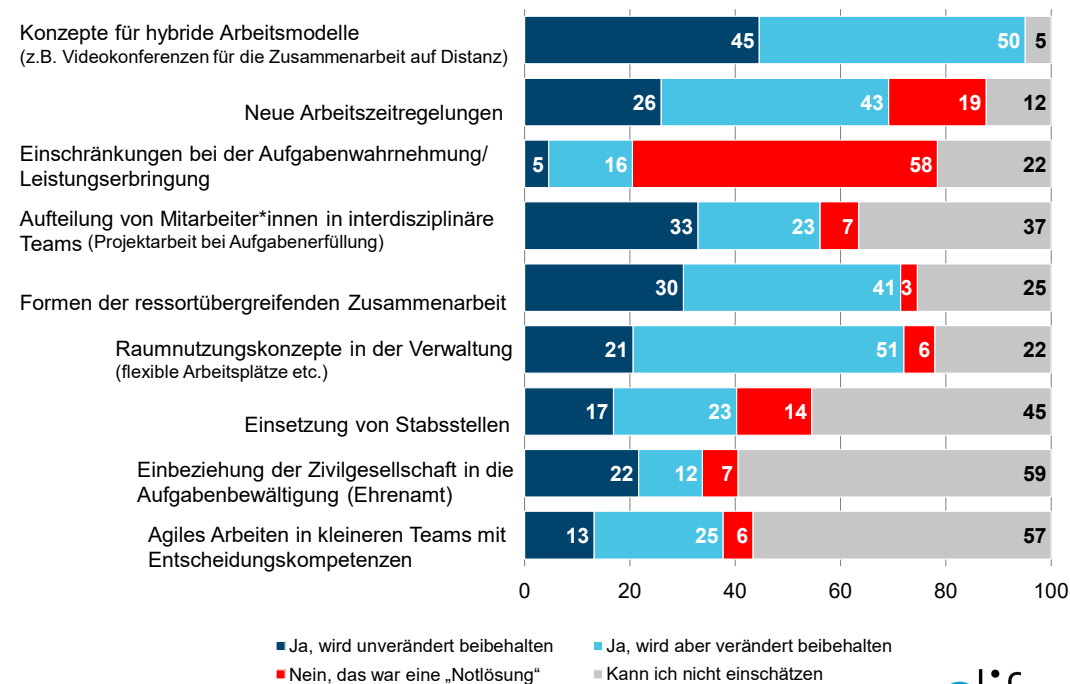
n = 101 | Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Schaut man nun auf die Nennungen, welche der gefundenen Lösungen und veränderten Arbeitsstrukturen in der Zukunft beibehalten werden sollen (vgl. Abb. 59), so zeigt sich, dass hier insb. hybride Arbeitsmodelle genannt werden – wenn auch diese ggf. etwas angepasst werden sollen (insg. 95 %). Ebenso scheinen sich laut der Befragung Raumkonzepte für flexible Arbeitsplätze (insg. 72 %) und neue Arbeitszeitregelungen (insg. 69 %) sowie Formen der ressortübergreifenden Zusammenarbeit (insg. 71 %) bewährt zu haben, da diese überwiegend beibehalten werden sollen.

Als „Notlösung“ geben 58 % der Befragten die Einschränkung der Aufgabenwahrnehmung/Leistungserbringung an. In 16 % der Fälle soll eine Einschränkung der Aufgabenwahrnehmung zwar beibehalten, aber verändert werden. In diesem Punkt ist unklar, ob diese Aussage auf die rasche Folge von Krisen und auf finanzielle Engpässe zurückzuführen ist, wenn die Kommunen von einer Krise in die nächste geraten, oder ob hinter dieser Anpassung eine substantielle/fundierte Aufgabenkritik steht, die durch Corona angestoßen dazu geführt hat, bestimmte Aufgaben anders zu priorisieren.

Abb. 59: Beibehaltung veränderter Arbeitsstrukturen und -ansätze (Frage C2b)



n = 101 | Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Die Abb. 59 zeigt anschaulich, dass der einzige Ansatz, der von einer Mehrheit der Befragten lediglich als temporäre „Notlösung“ verstanden wird, die Einschränkung der Aufgabenwahrnehmung/Leistungserbringung ist. Die übrigen in der Pandemie entwickelten Anpassungen der Arbeitsstrukturen und -ansätze sollten im Prinzip fortgeführt werden – auch wenn dies nicht für alle Optionen gleichermaßen gut von den Befragten eingeschätzt werden kann.

4.2.3 Umsetzungsbedingungen für Innovationen im Verwaltungshandeln

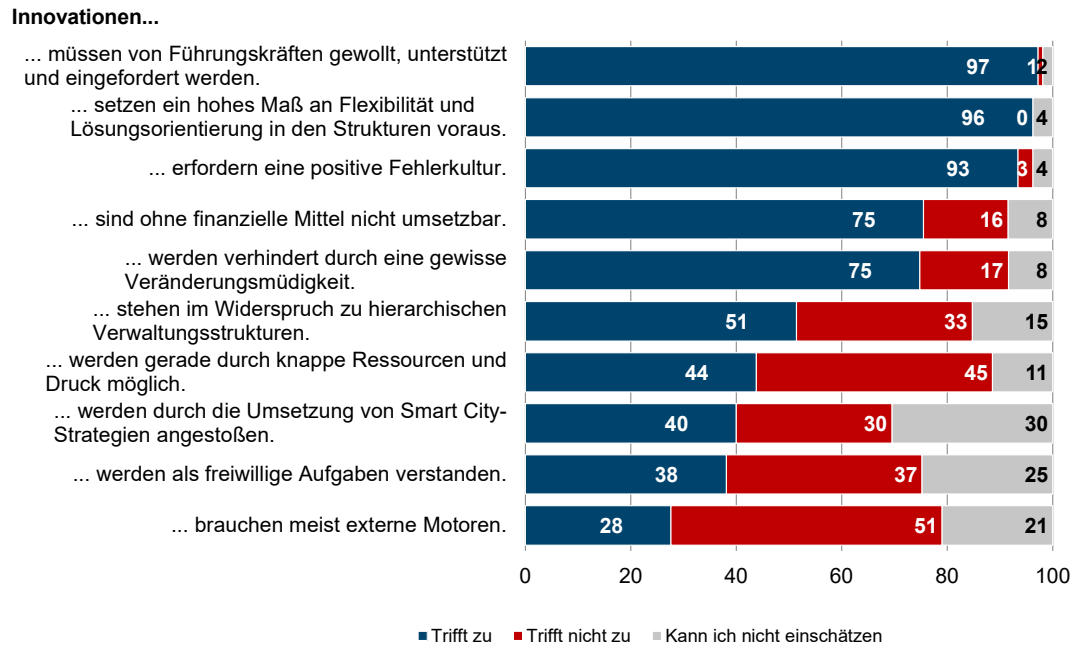
Mit Blick auf die Umsetzungsbedingungen für Innovationen im Verwaltungshandeln (vgl. Abb. 60) stechen drei Aspekte mit einer sehr hohen Zustimmungquote bei den Befragten von weit über 90 % heraus:

- der Wille, die Unterstützung und die Einforderung der Umsetzung der Innovation durch Führungskräfte in der Verwaltung (97 %),
- ein hohes Maß an Flexibilität und Lösungsorientierung in den Verwaltungsstrukturen (96 %) sowie
- eine positive Fehlerkultur (93 %).

Die Items Lösungsorientierung und Fehlerkultur verweisen auf weiche kulturelle Ausprägungen der Zusammenarbeit und des Führungsverständnisses in der Verwaltung. Diese Umsetzungsbedingungen lassen sich nicht einfach verordnen, sondern nur in gemeinsamer Arbeit etablieren. In diese Richtung argumentieren auch internationale Interviewpartner*innen, die „Fehlerfreundlichkeit“ und „Fehlerkultur“ als Stichworte einbringen (Internat. Interviews II

und III). Einer verweist darauf, dass in der Pandemie regelmäßig Entscheidungen getroffen werden mussten, bevor alles (formal) abgeklärt werden konnte, womit unweigerlich Fehler bei Entscheidungen verbunden waren (Internat. Interview III). Hier sind dann persönliche Eigenschaften und die Fähigkeit, Entscheidungen trotz Unsicherheit zu treffen sowie Fehler anzuerkennen und eingestehen zu können, wichtige Aspekte, die die Eignung als Führungskraft bestimmen. Denn nicht alle Veränderungsvorschläge (z.B. für Prozessinnovationen) werden sich bewähren und durchsetzen; Dinge dürfen auch schiefgehen, solange die Verwaltung daraus lernt.

Abb 60:
Umsetzungsbedingungen für Innovationen im Verwaltungshandeln (Frage C5)



n = 81–91 | Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Etwas weniger stark werden die Verfügbarkeit bzw. Ausstattung mit finanziellen Mitteln (trifft für 75 % zu) und die Bedeutung von Veränderungsmüdigkeit (trifft für 75 % zu) als Hemmnis für die Umsetzung von Innovationen genannt.

Uneindeutig bzw. geteilt fallen die Einschätzungen zu den übrigen abgefragten Umsetzungsbedingungen aus. Gerade die Aussage, dass Innovationen „durch knappe Ressourcen und Druck“ entstehen, wird zu nahezu gleichen Teilen befürwortet (44 %) und abgelehnt (45 %). Die Aussage greift implizit die übergeordnete These von der „Krise als Chance“ auf, die hier demnach nicht von allen bestätigt wird. Zugleich sind Krisen aber geeignet, Ausnahmehandeln zu legitimieren (Internat. Interview II); so können in Krisen z.B. die Vergabe öffentlicher Aufträge in Kommunen beschleunigt werden (Interview IV).

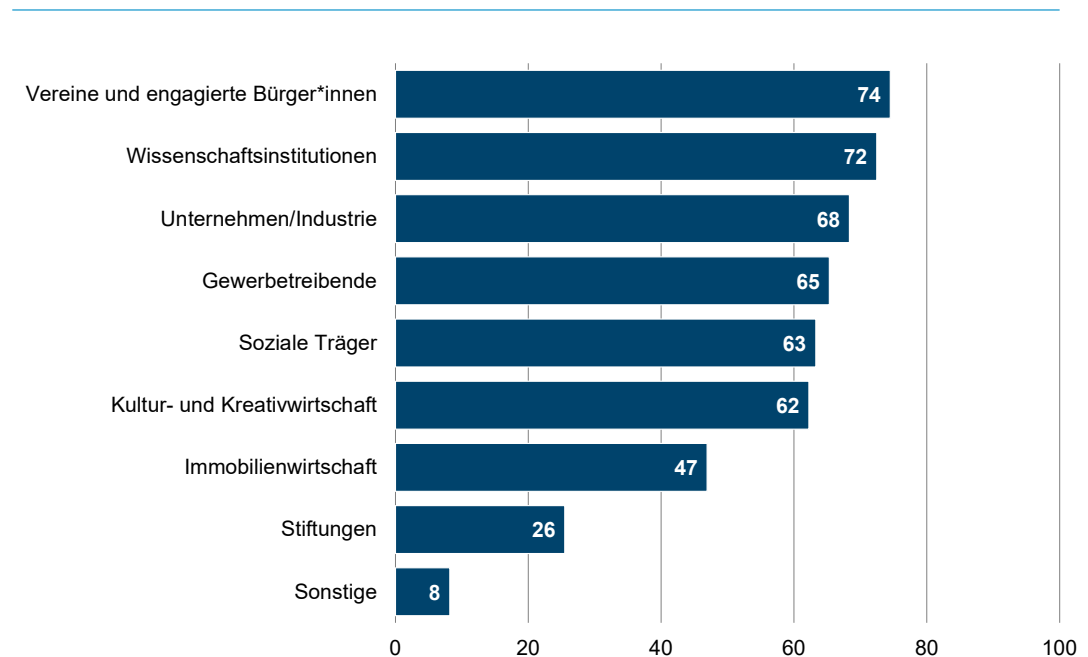
Demgegenüber vergleichsweise klar ist das Bild, dass sich für die Bedeutung externer Motoren als Antrieb für Innovationen ergibt. Für 51 % der Befragten trifft dies nicht zu. Und lediglich ein gutes Viertel (28 %) geht von der Notwendigkeit externer Motoren für Innovationen aus (vgl. Abbildung 60).

In den offenen Antworten im Fragebogen weist ein Befragter auf die Bedeutung der Personalpolitik und Personalauswahl in diesem Zusammenhang hin. So sollten der Umgang mit Fehlern, Lösungsorientierung und Flexibilität bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften berücksichtigt werden und „ungewöhnliche, engagierte Typen, die ‚brennen‘ und die die Freiheit bekommen, was auszuprobieren und groß zu denken“ (Kommunalbefragung 2022), eingestellt werden. Das Argument der strategischen Bedeutung der Personalpolitik dürfte auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in kommunalen Verwaltungen und dem Fachkräftemangel besonderes Gewicht gewinnen (DST et al., 2021).

4.2.4 Partner für Transformationsaufgaben

Die Nennung der Partner zur Umsetzung von Transformationsaufgaben gibt die breite Palette wissenschaftlicher, zivilgesellschaftlicher und privatwirtschaftlicher Akteure aus unterschiedlichen kommunalen Politikfeldern wieder. Akteure der Zivilgesellschaft (Vereine, Bürger*innen), Wissenschaft und Industrie/Gewerbe werden zuvorderst genannt (vgl. Abbildung 61).

Abb. 61: Partner für Transformationsprozesse (Frage C6)

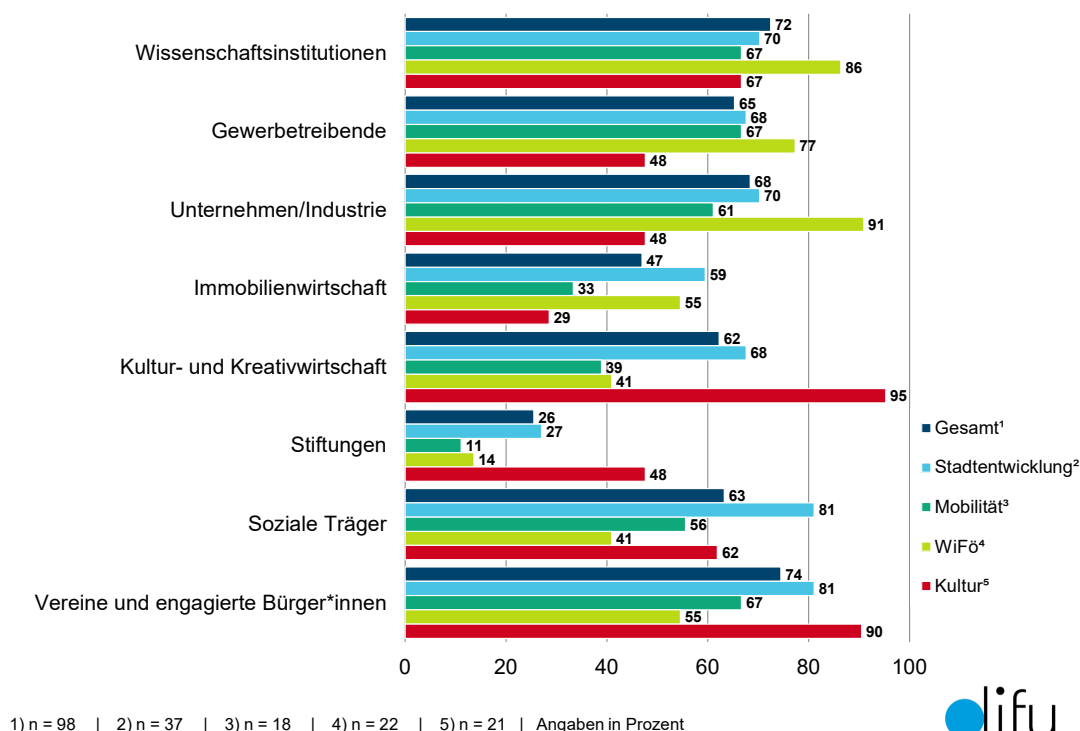


n = 98 | Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Differenziert man die Antworten nach dem thematisch-fachlichen Hintergrund der Befragten, fächert sich das Bild etwas auf, wobei im Großen und Ganzen die dem jeweiligen fachlich-administrativen Kontext nahestehenden Akteure prioritär als Partner der Umsetzung und Transformation benannt werden.

Abb. 62: Partner für Transformationsprozesse nach fachlichem Hintergrund der Befragten (Frage C6)



Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

4.3 Nach der Corona-Krise ist vor der nächsten Krise: Verwaltungshandeln im Dauerkrisenmodus

Die Corona-Pandemie wurde nahtlos von einer Reihe weiterer Krisen überlagert bzw. abgelöst. Daraus ergeben sich nicht nur methodische Probleme für das Vorhaben RegTransPan, sondern es stellt Kommunen in der Praxis vor ganz handfeste Herausforderungen. Eine offene Antwort im Rahmen der Kommunalbefragung bringt es auf den Punkt:

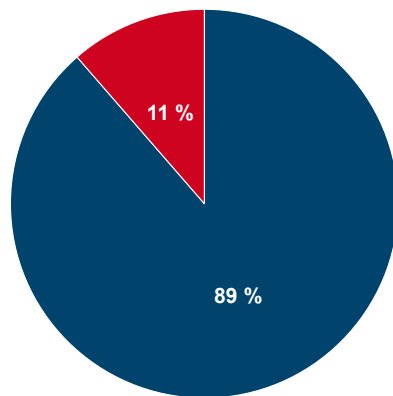
„Die zu erwartenden Krisen und Herausforderungen durch Klimawandel, Energiekrise, Eskalation geopolitischer Konflikte, globale Nahrungsmittelkrise, Zunahme von Fluchtbewegungen durch Klimafolgen oder Krieg, Bildungskrise, Rezession, Fachkräftemangel, demografischer Wandel in den Industrienationen, Krise der demokratischen Systeme, Verteilungsungerechtigkeit usw. überlagern und verstärken sich gegenseitig, und es könnte evtl. bald zu einem Domino-Effekt kommen. (...) Eine klare Zuordnung, welche Krisenerscheinung welcher Ursache zuzuweisen ist, ist kaum noch eindeutig lösbar, und ich frage mich, ob der Denkansatz separat nach Pandemiefolgen (oder Folgen der Klimakrise oder Folgen der Ukraine Krise ...) überhaupt noch zielführend ist und hilft, die Komplexität zu bewältigen.“ (Kommunalbefragung 2022)

Auch in den Expert*inneninterviews wird darauf verwiesen, dass es kein „Post-Corona“ im Sinne eines „Nach der Krise“ geben werde, sondern vor dem Hintergrund sich überlagernder und zum Teil bedingender Krisen von einem „multiplen Dauerkrisenfall“ ausgegangen werden müsse. Dieses in den explorativen Interviews und auch in der Literaturanalyse gewonnene Bild,

dass die Pandemie nicht die alleinige Krise ist, sondern sich vielmehr verschiedene Krisen(phänomene) überlagern und z.T. auch bedingen, wird von den Antworten in der Kommunalbefragung¹¹ gestützt. 89 % der Befragten haben den Eindruck, dass sich Krisen in den vergangenen Jahren gehäuft haben (vgl. Abb. 63), wohingegen 11 % diesen Eindruck nicht teilen.

Abb. 63: Einschätzung zur Häufung von Krisenphänomenen in den vergangenen Jahren und möglicher Konsequenzen (Frage C3)

Teilen Sie den Eindruck, dass sich Krisenphänomene, die auch auf der kommunalen Ebene bewältigt werden müssen, in den zurückliegenden Jahren häufen?



■ Ja, ich teile diesen Eindruck
■ Nein, ich teile diesen Eindruck nicht

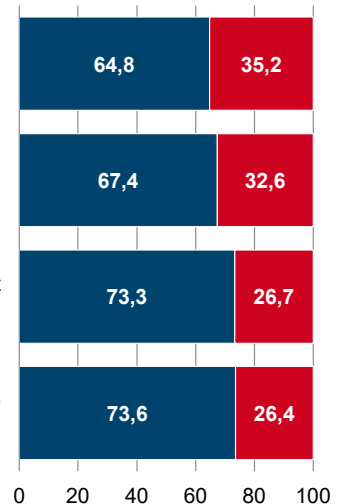
Wenn ja: Beurteilung der Konsequenzen der Überlagerung von Krisen

Die Zuordnung von Maßnahmen zu einzelnen Ereignissen fällt schwerer.

Der Umgang mit Krisen wird zunehmend routinierter und agiler.

Die neuen Anforderungen führen zu mehr Beweglichkeit in Verwaltungsstrukturen und Abläufen.

Im Krisenmodus bleibt die Routinearbeit liegen.



■ Stimme zu
■ Stimme nicht zu

n = 105 (Abb. links) bzw. 88–91 (Abb. rechts) | Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung, Kommunalbefragung 2022.

Die Häufung und teilweise Überlagerung von Krisen verändern – wie zuvor bei den veränderten Arbeitsstrukturen gesehen – Verwaltungsstrukturen und Abläufe. 73 % geben an, dass diese „beweglicher“ werden. Zugleich scheint die Arbeit im anhaltenden Krisenmodus (nahtloser Übergang von einer Krise zur nächsten) zu einem gewissen Maß an Routine und Agilität im Umgang mit Krisen (67 %) zu führen. Auf der anderen Seite bleiben Routinearbeiten aus dem Normalbetrieb liegen (73 %), was mit der Antwort „Einschränkungen bei der Aufgabenwahrnehmung/Leistungserbringung“ (vgl. Kap. 4.1.3) als eine Anpassungsmaßnahme der Verwaltung in der Pandemie korrespondiert. Dass sich die „Krisenrahmung“ auf die Prioritätensetzung im Verwaltungshandeln auswirkt, wird in der Kommunalbefragung 2023 bestätigt: 34 % stimmen voll und 49 % der Aussage eher zu (Kommunalbefragung 2023, Frage 15.1). Dabei geraten Aufgaben mit Langfristperspektive aus dem Blick. Dies bestätigen insgesamt 61 % (Kommunalbefragung 2023, Frage 15.2).

In den offenen Antworten wiesen einige Befragte darauf hin, dass das Arbeiten im Dauerkrisenmodus die Mitarbeitenden in den Verwaltungen erheblich belastet und es damit verstärkt zu Ermüdungserscheinungen, Frustration und Burnout-Fällen kommen kann bzw. kommt. Diese Aussage wird durch Daten der Kommunalbefragung 2023 gestützt. Der Aussage, dass die Rede vom Dauerkrisenmodus sich psychologisch zunehmend belastend auf die

¹¹ Von den 193 Städten mit 50.000 und mehr Einwohner*innen haben 91 an der Kommunalbefragung teilgenommen, dies entspricht einem Anteil von 47,2 %.

Mitarbeitenden in der Verwaltung auswirkt, stimmen 29 % voll und 49 % eher zu. Lediglich 12 % stimmen dem (eher) nicht zu (Kommunalbefragung 2023, Frage 15.3).

Da das Auftreten von Krisen, ihre soziale Deutung und ihre Auswirkungen auf kommunaler Ebene i.d.R. kaum oder gar nicht beeinflusst werden können, plädieren Interviewpartner*innen dafür, multiple Krisen als einen andauernden „Normalzustand“ (Interview VII) anzuerkennen und zu akzeptieren, dass multiple Krisen nicht mehr aufzuhalten sind (Interview III). Da Nichtstun keine Option ist, wird es darum gehen, einen Umgang mit multiplen Krise zu finden und dabei zum einen die Resilienz gegenüber Krisen zu erhöhen und zugleich zu versuchen, bei der Anpassung und Steigerung der Resilienz einen Weg in Richtung nachhaltiger Entwicklung einzuschlagen (Interview III). Diese Zweigleisigkeit und intellektuelle Doppelstrategie wird als „transformative Resilienz“ gefasst (Interview III).

Wenn das Framing als multipler Dauerkrisenmodus die Mitarbeitenden in Kommunen psychisch belastet (s.o.), wäre ggf. ein Reframing der Krise(n) als andauernde Herausforderungen hilfreich. So argumentierte ein Teilnehmer in einem Fokusgruppenworkshop: Der Umgang mit sich stets verändernden, teils kritischen Rahmen- bzw. Umweltbedingungen und die Anpassung der Stadt als komplexes soziales System an sich verändernde Umwelten sind bekannte und lang gepflegte Kernaufgaben der Stadtplanung – also nichts neues und integraler Teil des Jobs. In dem Sinne wäre die „Flüchtlingskrise“ eine besondere Herausforderung bei der Gestaltung des demografischen Wandels.

5. Blick über den Tellerrand – internationale Perspektiven

Im internationalen Kontext wurden in den einzelnen Ländern z.T. sehr unterschiedliche Maßnahmen im Zuge der COVID-19-Pandemie-Bekämpfung ergriffen. Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen des Projektes fünf Einzelinterviews mit Expert*innen aus Stadtverwaltungen, Kommunalverband und Planungsbüros aus der Schweiz, Österreich, Dänemark und Schweden geführt, um die Folgen der Krise und der zu ihrer Bewältigung ergriffenen Maßnahmen für die urbane Transformation zu erörtern sowie die für Deutschland aus der Kommunalbefragung 2022, den Interviews und den Fokusgruppen mit deutschen Expert*innen gewonnenen Erkenntnisse zu kontrastieren. Die Methode qualitativer Interviews kann in diesem Rahmen die unsichere Datenlage im Hinblick auf die Wirkungen der Pandemie nicht beheben und gewinnt subjektive Einschätzungen, die gleichwohl hilfreich sein können, die Ergebnisse noch einmal kritisch zu reflektieren und einzuordnen. Die wichtigsten Eindrücke und Anmerkungen der befragten Expert*innen sind im Folgenden anhand der sechs diskutierten Fragestellungen zusammengefasst:

- (1) Wurden neue Transformationsprozesse in Städten angestoßen oder bestehende Entwicklung verstärkt?
- (2) Wie beurteilen Sie die These von der „Krise als Chance“?
- (3) Welche Erfahrungen haben Sie ggf. mit einem „Zurückschwingen in alte Muster und Routinen“ gemacht?
- (4) Teilen Sie die Einschätzung, dass der Resilienzdiskurs gestärkt wurde, Nachhaltigkeits- und Transformationsdiskurse in der Stadtentwicklung hingegen auf der Stelle treten?
- (5) Für die Unterstützung von Transformationsprozessen braucht es Incentives und ordnungsrechtliche Maßnahmen, für die in der deutschen Kommunalpolitik häufig keine Spielräume gegenüber der Wahlbevölkerung gesehen werden oder es am politischen Willen fehlt. Was sind Ihre Erfahrungen?
- (6) Haben Sie Empfehlungen für deutsche Kommunen?

5.1 Transformationsprozesse in Städten und/oder Verstärkung bestehender Entwicklungen

Die interviewten internationalen Expert*innen haben die Pandemie als eine Krise wahrgenommen, die als Katalysator für bereits bestehende wichtige Themen und Trends gewirkt und keine grundlegend neuen Transformationen eingeleitet hat. Sie bestätigen damit die für deutsche Kommunen gewonnenen Befunde im Vorhaben. Typische Transformationsthemen wie die Verkehrswende, die Klimakrise, die Diversität in Städten, der Druck auf öffentliche Räume sowie die Beziehungen zwischen Stadt und Umland waren auch vor der Pandemie schon präsent. Die Pandemie habe vor allem die Digitalisierung (sowohl der Kommunalverwaltungen als auch der Gesellschaft insgesamt) beschleunigt. Die Intensität des Einflusses der Pandemie auf die Digitalisierung variere in Abhängigkeit vom vorherigen Digitalisierungsgrad.

Die durch die Pandemie angestoßene vermehrte Arbeit in Homeoffice habe zu einer höheren gesellschaftlichen Akzeptanz dieser Arbeitsform geführt. Die befragten Expert*innen trauten sich jedoch keine belastbare Aussage hinsichtlich der langfristigen Auswirkungen der vermehrten Arbeit im Homeoffice auf den Bedarf an Büroflächen und größeren Wohnungen zu. Es sei (noch) nicht möglich, veränderte Bedarfe und konkrete Folgen für die Stadtentwicklung zu bestimmen. Des Weiteren wird darauf hingewiesen, dass die Möglichkeiten zum Homeoffice gesellschaftlich ungleich verteilt sind und von der Art der Tätigkeit (Vorteile insbesondere für Büroangestellte) abhängen.

Weitere Beobachtungen der interviewten Expert*innen beziehen sich auf Mobilität und die Nutzung öffentlicher Räume. Im urbanen Raum habe der öffentliche Nahverkehr zugunsten des Fahrrad- und Fußverkehrs an Bedeutung verloren, während im ländlichen Raum der Autoverkehr zugenommen habe – so eine Beobachtung aus der Schweiz. Des Weiteren habe die Pandemie das Bewusstsein für die Bedeutung öffentlicher Räume geschärft, da diese in der Pandemie von einer größeren Anzahl Menschen für Freizeit und Naherholung in den Städten genutzt wurden.

5.2 These von der „Krise als Chance“

Eine These, die zu Beginn der Pandemie häufig genannt wurde, war, dass in einer Krise als disruptiver Moment auch eine Chance liegen könnte, Dinge neu bzw. anders zu machen. In dieser Linie liegt folgende Äußerung eines Interviewpartners: „Don't waste a good crisis“. Ein Merkmal für die Auswahl der Interviewpartner*innen und ihrer Herkunftsländer waren die unterschiedlichen Ansätze im Pandemiemanagement – vor allem Schweden und die Schweiz hatten weniger restriktive Maßnahmen ergriffen. Vor diesem Hintergrund war konsequenterweise die Wahrnehmung und empfundene Stärke der Krise und des Arbeitens im „Krisenmodus“ in den Ländern unterschiedlich, so dass die Pandemie nicht in allen Ländern in den Stadtverwaltungen als disruptiver Moment wahrgenommen wurde.

Positive Effekte der Krise bzw. des Handelns unter Krisenbedingungen werden in den internationalen Interviews primär in sozialen Innovationen im Verwaltungshandeln bzw. in der Arbeitskultur in den Verwaltungen gesehen. Diese Einschätzung aus den internationalen Interviews deckt sich ebenfalls mit den Befunden, die für deutsche Kommunen im Vorhaben gewonnen wurden. Der Ausnahmezustand in der Pandemie habe Kommunalverwaltungen legitimiert zu experimentieren. Er habe damit Impulse für eine neue Verwaltungskultur gesetzt, in der Prozesse flexibler und schneller organisiert werden können. Da Entscheidungen in der Krisenbewältigung, vor allem zu Beginn der Pandemie, schneller getroffen werden mussten als im „Normalbetrieb“, trug dies in der Wahrnehmung der Interviewpartner*innen auch zu einer verbesserten Fehlerkultur bei und beförderte zum Teil den Mut, Entscheidung auch unter Unsicherheit zu treffen.

Auch bezüglich der Lösungsorientierung in Entscheidungsprozessen erkennen die interviewten Expert*innen ein Veränderungspotenzial im Mindset der städtischen Mitarbeiter*innen. Statt vorrangig Bedenken einzubringen, sei pragmatisch an einer konstruktiven Lösungsfindung gearbeitet worden.

Unklar sei jedoch, inwiefern sich diese in der Pandemie erfolgten Veränderungen tatsächlich über die Dauer der Krise hinaus verstetigen oder ob die Akteure wieder in alte Muster und Routinen zurückfallen.

5.3 Zurück in alte Muster und Routinen

Im Gegensatz zur vorherigen These von der Krise als Chance wurde in den Interviews auch nach einem Zurückschwingen in den alten, bekannten Vorkrisen-Zustand gefragt. Einzelne Interviewte bestätigen die Beharrungskräfte der Routinen. Sie können keine grundsätzlichen Veränderungen im Verwaltungshandeln im Vergleich zu vor der Pandemie erkennen. Dies liege daran, dass in Krisensituationen „Notfalllösungen“ (emergency solutions) entwickelt würden und sich die Akteure zugleich ein „back to normal“ wünschten, d.h. nach der Krise die alten Prozesse oder Abläufe in der Verwaltung wieder aufnehmen zu können.

5.4 Resilienzdiskurs gestärkt – Nachhaltigkeits- und Transformationsdiskurse treten auf der Stelle

Mit der Corona-Pandemie als Krise liegt die Vermutung nahe, dass in ihrem Zuge Krisenbewusstsein und damit auch der Resilienzdiskurs gestärkt wurden. Durch die Verschiebung der Aufmerksamkeit auf Resilienz könnten zugleich Nachhaltigkeits- und Transformationsdiskurse in den Hintergrund treten – sofern es nicht gelingt, beide in einem Ansatz „transformativer Resilienz“ (Interview III) zu integrieren. Ein internationaler Interviewpartner vertrat die Einschätzung, dass die Resilienzdebatte sich seit der Pandemie verstärkt habe, dies aber nicht zu Lasten von Nachhaltigkeitserfordernissen gehe. Diese Einschätzung wird grundsätzlich auch durch die im Rahmen der Kommunalbefragung 2023 erhobenen Daten bestätigt: Gut zwei Drittel der Befragten stimmen der Aussage zu bzw. eher zu, dass das Thema Resilienz im Verwaltungshandeln an Bedeutung gewonnen hat (Kommunalbefragung 2023, Frage 2). Und nur 12 % stimmen der Aussage zu oder eher zu, dass der Diskurs zu Nachhaltigkeit durch die Pandemie einen dauerhaften Rückschlag erfahren hat, die große Mehrheit sieht also keinen Bedeutungsverlust des Nachhaltigkeitsdiskurses (Kommunalbefragung 2023, Frage 3).

In den internationalen Interviews wurden die Nachhaltigkeits- und Transformationserfordernisse vor allem aus der Klimadebatte heraus begründet. Und es wird angemahnt, die beiden Diskurse zusammen zu betrachten und in städtischen Planungsprozessen zu berücksichtigen.

In den geführten Interviews wurden jedoch auch divergierende Perspektiven hinsichtlich des Resilienz-Begriffs deutlich. Ein Interviewpartner verwies darauf, dass der Resilienzdiskurs gedanklich auch an Bestrebungen nach Unabhängigkeit oder gar Abschottung (autarke Wirtschaft) geknüpft werden könne. Zugleich könne Resilienz im Sinne von (z.B. ökonomischer) Unabhängigkeit nicht ohne räumlichen Bezug (Stadt, Region, Land) gefasst werden.

Zu Stärkung der kommunalen Resilienz wäre z.B. die Einführung eines Business-Continuity-Managements in allen Verwaltungsressorts und als Aufgabe für kommunale Unternehmen sinnvoll, um den Verwaltungs- bzw. Geschäftsbetrieb auch unter Krisenbedingungen bzw. Ausnahmesituationen sicherstellen zu können.

5.5 Unzureichend ausgeprägter politischer Entscheidungswille und Umsetzung

Urbane Transformation als grundlegende Veränderung vorrangig der Gestalt einer Stadt, ihrer öffentlichen Räume und Infrastrukturen zielt auf Nachhaltigkeitsziele ab. Ein Beispiel sind die international verabredeten Ziele und damit verbundenen Maßnahmen zum Klimaschutz und zur urbanen Klimaanpassung (z.B. Durchgrünung der Städte zur Hitzevorsorge). Im Rahmen der urbanen Transformation spielt die „Verkehrswende“ eine zentrale Rolle, da sie sowohl auf Klimaschutz als auch auf Klimaanpassung sowie auf Lebensqualität und urbane Umweltziele einzahlt. Die Ergebnisse der Befragung und Interviews im Rahmen des Vorhabens zeigen während der akuten Phase der Pandemie eine veränderte Verkehrsmittelwahl (siehe Kapitel 3.2, Abb. 15). Diese zum Teil erwünschten Veränderungen im Sinne einer ökologisch ausgerichteten Verkehrswende haben sich jedoch nicht verstetigt. Ein in den Interviews mit internationalen Expert*innen formulierter Eindruck ist, dass Mobilität ein nicht nur in deutschen Kommunen emotional stark aufgeladenes Thema ist und die Politik daher oftmals zögert, weitreichende Maßnahmen zu verabschieden und einzuleiten und sich damit in Konflikt mit der Bürgerschaft vor Ort zu begeben.

Die Interviews geben in diesem Zusammenhang aber auch Hinweise, wie Transformationshemmnisse und Konflikte bearbeitet werden können. Ein Interviewpartner rückte Beteiligungsprozesse in den Fokus und empfiehlt, Bürger*innen mit kleinen, praktischen Umsetzungsprojekten mitzunehmen. Die kommunalen Vertreter*innen und Entscheidungsträger*innen müssten eine langfristige Vision für die Transformation im Kopf haben, diese aber mit kleinen, überschaubaren und erfahrbaren Dingen anstoßen und die Bürgerschaft überzeugen. Aus den kleinen Umsetzungsmaßnahmen und Pilotprojekten ließen sich oftmals Verbesserungen für künftige Vorhaben ableiten. Die Empfehlung ist, schrittweise vorzugehen und dabei systematisch zu lernen, Fehler zu korrigieren und die Maßnahmen zu optimieren. Also: experimentieren, auswerten, zeigen, was funktioniert und was nicht funktioniert, anpassen und das dann in kleinen Bausteinen/Schritten umsetzen.

Wichtig sei dabei, dass die langfristig angelegte Transformationsvision bzw. das strategische Leitbild verwaltungsintern im Hintergrund fest verankert sind. In der politischen Kommunikation nach außen mit der Bürgerschaft sollte es um die kleinen Dinge und konkreten Maßnahmen gehen.

5.6 Empfehlungen für deutsche Kommunen

Auf die Frage nach Empfehlungen für deutsche Kommunen, die die Interviewpartner*innen aus ihren eigenen Erfahrungen im Kontext der Pandemie ableiten können, lassen sich die folgenden Punkte mit den Erfahrungen in deutschen Kommunen verknüpfen:

- (1) In urbanen Transformationsprozessen und kommunalen Vorhaben sollte eine systematische Auswertung der positiven oder negativen Effekte der Ansätze und Umsetzungsprojekte vorgenommen und schon im Projektdesign eine systematische Auswertung und ein systematisches Lernen angelegt werden.
- (2) Ein auf Fehlerkultur sowie konstruktive Lösungsorientierung ausgerichtetes Mindset in der Verwaltung sind zu fördern und damit Tempo bei der Umsetzung und Entscheidungsfreude in der Verwaltung zu steigern.
- (3) Die in vielen Kommunalverwaltungen gemachten positiven Erfahrungen

in der Zusammenarbeit in der Krise (gemeinsam wurden Krisenaufgaben gemeistert) sind zu würdigen und zu pflegen.

6. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die in den vorherigen Kapiteln dargestellten Erkenntnisse wurden in Form von Handlungsempfehlungen für urbane Anpassungs- und Transformationsprozesse verdichtet. Im Folgenden werden die identifizierten Handlungsempfehlungen vorgestellt. Da die Forschungsergebnisse dazu beitragen sollen, nachhaltige Transformationen in Städten und Regionen anzustoßen, richten sich die Empfehlungen primär an die kommunale Praxis.

Die Empfehlungen stehen unter folgenden Überschriften und werden jeweils aus Befunden der Studie abgeleitet:

- Corona und Nachhaltigkeitstransformation
- Corona als Katalysator
- Die These von der „Krise als Chance“ ist nicht zutreffend.
- Experimente strategisch einbetten
- Lösungsorientierung und Fehlerkultur
- Öffentliche Räume

6.1 Corona und Nachhaltigkeitstransformation

Befund

Die Corona-Pandemie stellte sich nicht als auslösendes Moment für Nachhaltigkeitstransformationen heraus. So wurden nach Einschätzung der befragten kommunalen Praktiker*innen beispielsweise im Verkehrssektor weder die Verkehrsflächen zu Lasten des MIV dauerhaft umverteilt, noch hat sich das Mobilitätsverhalten zugunsten des Umweltverbundes verändert und die Umsetzung von Maßnahmen der Verkehrswende intensiviert. Allenfalls sei die Nutzung und Bedeutung des öffentlichen Raums im Zuge der Pandemie deutlicher geworden, womit auch eine gesteigerte Wertschätzung von öffentlichen Grün- und Freiflächen, die zugleich wichtige Bausteine einer klimaangepassten Stadtentwicklung sind, einhergeht. Inwieweit sich diese Wertschätzung auch in der Bereitstellung entsprechender Ressourcen für Erhalt, Entwicklung und Pflege niederschlägt, kann erst in der Zukunft beurteilt werden. Die geringen Effekte der Corona-Pandemie auf Nachhaltigkeitstransformationen sind insofern schlüssig, als die Pandemie als Gesundheitskrise behandelt wurde (Krisenmanagement durch das Gesundheitsressort gesteuert) und nicht als Umweltkrise (wie z.B. Klimawandel, Biodiversitätsverlust etc.). Covid und (ökologische) Nachhaltigkeit fielen im öffentlichen Diskurs und bei den getroffenen Maßnahmen auseinander, und es kam nicht zu einem kriseninduzierten „Themenübersprung“.

Die Covid-Lockdowns und der damit verbundene Wegfall von z.B. direkten Kundenkontakten in Bürgerämtern oder die Absage von Beteiligungsformaten in Planungsverfahren sowie die Verlagerung der Verwaltungsarbeit in das Homeoffice haben nicht zu mehr Zeitressourcen in den Kommunalverwaltungen geführt und somit auch keine Kapazitäten für Nachhaltigkeitstransformationen freigesetzt. Vielmehr wurden in der akuten Phase der Pandemie zentrale Ressourcen (insb. Personal) im Verwaltungshandeln für das unmittelbare Krisenmanagement absorbiert. Kommunen sahen sich gezwungen,

die Priorisierung von Aufgaben den Erfordernissen der Krisenbewältigung anzupassen. Spielräume für grundlegende Innovationen waren nicht gegeben bzw. nicht an den steuernden, planenden oder strategischen Stellen in der Verwaltung vorhanden.

Gleichwohl können in Krisen durchaus Gelegenheitsräume („windows of opportunity“) entstehen, bereits zuvor geplante Transformationsmaßnahmen (Projekte, die schon in der Schublade lagen) experimentell einzuführen. Ein Beispiel hierfür sind die sogenannten Pop-Up-Radwege und temporäre Umgestaltungen öffentlicher Plätze (z.B. in Ludwigsburg).

Empfehlung

Krisen sollten ihrem Wesenskern und ihren thematischen Bezügen nach differenziert werden, um einschätzen zu können, ob bzw. auf welche Entwicklungen und Transformationen eine Krise im positiven Sinn einwirken kann oder diese auch bremst. Dabei können Krisen durchaus ein Momentum bieten, ohnehin geplante Maßnahmen oder Projektideen in der Stadt zu initiieren.

6.2 Corona als Katalysator

Befund

Im Kontext der Corona-Pandemie wurden keine grundsätzlich neuen Stadtentwicklungsprozesse angestoßen. Vielmehr wirkte die Corona-Krise als Katalysator von Entwicklungen und bestehenden Trends. Dabei wurden zum einen insbesondere solche beschleunigt, die einen unmittelbaren Beitrag zur Krisenbewältigung leisten. Zum anderen wurden aber auch negative Trends verstärkt, die schon vor der Pandemie durch ökonomische, technologische Veränderungen oder strukturelle Rahmenbedingungen vorhanden waren. Typische Beispiele sind die seit Jahren virulenten Probleme der Innenstädte und des stationären Einzelhandels, die oftmals ökonomisch prekäre Lage von (freien) Künstler*innen oder räumliche Disparitäten zwischen oder in Stadtquartieren. Beispiel für einen positiven Effekt ist die beschleunigte Digitalisierung, die sowohl auf das interne Verwaltungshandeln eingezahlt hat (Home-office und interne Prozesse) als auch im privaten Bereich wirkt (Bsp. Lieferdienste). Dies macht deutlich, dass sich die skizzierten Entwicklungen positiv oder auch negativ auf eine nachhaltige Stadtentwicklung auswirken können.

Empfehlung

Die einzelnen Ämter einer Verwaltung kennen aus ihrem jeweiligen fachlichen Fokus heraus (z.B. Planung, Soziales, Grün) die „Schwachstellen“ der Stadt. Dies können sozial besonders vulnerable Stadtquartiere oder kritische Trends der eigenen Stadtentwicklung wie z.B. Leerstand in der Innenstadt sein. Hier schlagen sich Krisen besonders nieder, und es bedarf besonderer Unterstützungsmaßnahmen. Hilfreich ist es, sich vor der Krise im ämterübergreifenden Austausch Klarheit über diese vulnerablen Elemente und Räume in der Stadt zu verschaffen.

In Bereichen, in denen Krisen im Sinne von Nachhaltigkeitstransformationen positive Entwicklungen beschleunigen, können kommunale Maßnahmen über die eigentliche Krise hinaus darauf abzielen, die kriseninduzierte Dynamik zu verstetigen.

6.3 Die These von der „Krise als Chance“ ist nicht zutreffend

Eng verbunden mit den beiden vorherigen Punkten ist die These von der „Krise als Chance“, die in der Literatur (Siedentop 2022) gelegentlich formuliert wurde.

Befund

Die Ergebnisse des Vorhabens RegTransPan verweisen darauf, dass Krisen (zeitlich befristete) Ausnahmezustände sind, für deren Bewältigung oftmals schnelles Handeln erforderlich ist und „emergency solutions“ gewählt werden. Auch wenn die Corona-Krise in ihrem zeitlichen Umfang weit weniger klar definiert ist und vor allem erheblich länger gedauert hat, als zunächst von vielen gedacht, wurden in der Anfangsphase der Pandemie verschiedene Notfallmaßnahmen getroffen. Hierunter fallen z.B. die Betretungsverbote und Abstandsgebote. Bringen externe Schocks Systeme aus ihrem Gleichgewicht (Krise), sind Notfallmaßnahmen darauf ausgerichtet, größeren Schaden abzuwenden, einen möglichst stabilen Zustand wiederherzustellen und zum alten zurückkehren zu können („bouncing back“). Analog tendieren Menschen wieder zu ihren alten, bekannten und eingeübten Handlungsrou-tinen („Back to normal“), wenn die Krise überwunden ist (oder es zumindest den Anschein hat).

Unsere Datensätze aus den Kommunalbefragungen, den Interviews und den Fokusgruppenworkshops liefern keine empirische Evidenz für die These von der „(Corona-)Krise als Chance“ in der Stadtentwicklung – zumindest nicht in dem einfachen und unmittelbaren Zusammenhang, dass sich in der Corona-Krise neue Routinen und Entwicklungen eingestellt hätten, die über die Krise hinaus Bestand haben (Ausnahme ist die Bereitschaft zu bzw. der Wunsch nach Homeoffice).

Empfehlung

Auch wenn im Moment der akuten Krisenbewältigung nicht einfach ungesteuert transformative Impulse für Stadtentwicklung entstehen, sollten die Erfahrungen aus der Krise verwaltungsintern systematisch aufbereitet und analysiert werden. Dann bietet die Krise zwar nicht unmittelbar, aber doch in der Nachbereitung die Chance zum Lernen und zu Veränderung.

Dabei geht es vor allem darum zu identifizieren, was funktioniert hat und was nicht. Welche Stärken und Schwächen haben die gebaute Stadt, die Stadtgesellschaft und die Kommune in der Krise gezeigt? Was lässt sich daraus lernen, um künftig besser auf Krisen vorbereitet zu sein? Was sollte strategisch und langfristig angegangen werden, um z.B. die Resilienz der Stadt und Kommunalverwaltung zu steigern?

Die Nachbereitung und das systematische Lernen aus Krisen ist die Voraussetzung, um künftig besser vorbereitet zu sein und schon in „Friedenszeiten“ bzw. dem Normalbetrieb Strukturen zu schaffen und Maßnahmen anzulegen, die in Ausnahmesituationen aktiviert werden können.

6.4 Experimente strategisch einbetten

Befund

Die besonderen Bedingungen insbesondere in der Phase des Lockdowns haben einzelne Kommunen genutzt, um experimentelle Vorhaben der Stadtentwicklung umzusetzen. Beispielhaft steht hierfür die Stadt Ludwigsburg, die einfache bauliche Pop-up-Lösungen auf städtischen Plätzen installiert hat und damit Impulse für deren dauerhafte Umgestaltungen zur Steigerung der Aufenthaltsqualität gesetzt hat. Ein anderes Beispiel sind die u.a. in Berlin installierten Pop-up-Radwege. Diese im Prinzip experimentellen und gelegentlich temporär angelegten Vorhaben wurden nach unseren Recherchen jedoch nicht flächendeckend verstetigt, sondern regelmäßig wieder rückgängig gemacht. Auch im Kulturbereich gab es verschiedene Initiativen, vom „Kieler Kultur Pop-Up“ mit Live-Konzerten, Poetry Slams, Lesungen, Karaoke-, Film- oder Quizabenden im Freien über Virtual Reality Theater wie in Augsburg bis hin zur Ausstellung von Museumsexponaten in den Schaufenstern von Einzelhandelsgeschäften wie in Cottbus.

Empfehlung

Experimentelle Vorhaben der Stadtentwicklung bieten eine Möglichkeit, neue Impulse zu setzen. Dazu sollten sie in eine „Kultur des Experimentierens“ eingebettet werden, die in der Verwaltung z.B. auch das Scheitern des Experiments einplant und Fehler (und damit auch das Abschreiben von Fehlinvestitionen) zulässt. Zudem sollten die Experimente strategisch als Versuchsanordnungen im Sinne urbaner Reallabore angelegt sein, d.h. experimentelle oder temporäre (Pop-up-)Lösungen gezielt im Stadtraum zu implementieren und diese Experimente mit strategischen Zielen und einer langfristigen Vision zu verbinden. Dabei gilt, dass die Vision und das strategische Leitbild im Hintergrund und verwaltungsintern ihre Bedeutung haben, in der Kommunikation nach außen bzw. der politischen Kommunikation jedoch die kleinen, sichtbaren und praktischen Dinge im Vordergrund stehen sollten. Die Transformation mit kleinen, überschaubaren und erfahrbaren Projekten in der Stadt zu beginnen, kann dazu beitragen, Bürger*innen mit lokalen Umsetzungsprojekten (Experimenten) zu überzeugen und auf dem Weg urbaner Transformation mitzunehmen. Verwaltungen ermöglicht das Instrument der urbanen Reallabore, aus diesen Experimenten zu lernen, Prozesse und Entwicklung besser zu verstehen und nutzer*innenbezogen zu adaptieren.

Empfehlenswert ist zudem, Pop-up-Maßnahmen nicht als provisorischen „Zustand“ zu implementieren (und dann zu schauen, welche Reaktionen/Widerstände das provoziert; Bsp. autofreie Friedrichstraße, Berlin), sondern als fluides Experiment anzulegen, das laufend im Diskurs mit der Stadtbevölkerung verändert und angepasst wird. Aufgabe der Stadtentwicklung ist es dann, die langfristige Vision im Blick behaltend den Prozess zu begleiten, strategisch zu steuern und aus den inkrementellen Anpassungen des Experiments zu lernen. Im Kern geht es um ein schrittweises Vorgehen: experimentieren, auswerten, zeigen, was funktioniert und was nicht funktioniert, korrigieren, anpassen und optimieren und die kleinen Schritte immer wieder mit der langfristigen Strategie spiegeln.

6.5 Lösungsorientierung und Fehlerkultur

Befund

Gerade zu Beginn der Pandemie bestanden viele ungeklärte Fragen bezüglich des neuartigen Virus. Viele Entscheidungen auch auf kommunaler Ebene mussten auf der Basis eines hohen Maßes von Nichtwissen und Unsicherheit getroffen werden. Regelmäßig waren weitreichende Entscheidungen zu treffen, bevor eine belastbare Informationsgrundlage für die Entscheidungsfindung bestand und offene relevante Fragen auch hinsichtlich ihrer rechtlichen Folgen geklärt werden konnten.

Führungskräfte sind in Krisen in besonderem Maße gefragt. Die Führung in Organisationen soll den Mitarbeitenden Orientierung für ihr Handeln bieten. Dieser Anspruch an Führungskräfte ist dann besonders herausfordernd, wenn diese selbst nach Orientierung suchen, wenn, wie skizziert, ein hohes Maß an Unsicherheit herrscht und zugleich in Krisen zu deren Bewältigung Flexibilität und Geschwindigkeit bei Entscheidungen erforderlich ist. Führungskräfte mussten hier regelmäßig weitreichende Entscheidungen oftmals unter Unsicherheit treffen, ohne sich in formalen Regelsystemen und -strukturen absichern zu können („die einen können das und blühen auf, andere tun sich schwer“).

Ein weiterer Befund verweist auf das erforderliche Tempo in Entscheidungsprozessen der Verwaltung im Rahmen der Pandemiebewältigung. Der hohe zeitliche Druck und die besonderen Rahmenbedingungen der Krise (Stichwort: Ausnahmesituation) können eine konstruktive und pragmatische Lösungsfindung begünstigen („man muss jetzt einfach eine Lösung finden“). Dies stärkt eine Kultur der Lösungsorientierung gegenüber dem Wunsch, sich formal absichern zu wollen. Damit einher geht ein Wandel der Haltung im Lösungsfindungsprozess, wenn nur „Ablehnen“ keine Option ist, sondern neben der Kritik ein konstruktiver Lösungsvorschlag formuliert werden muss („sowie das geplant ist, geht es nicht, aber es geht möglicherweise anders, und so könnte es auch gehen“).

Empfehlung

Auch wenn oft von „der“ Verwaltung gesprochen wird, sollten die einzelnen Ämter und Fachbereiche in der Kommunalverwaltung institutionell und situativ differenziert werden: Wo bedarf es Strukturen und Entscheidungsprozesse nach dem klassischen Bürokratie- und Hierarchie-Modell? Und wo muss mehr Agilität, Kreativität und Lösungsorientierung in die Entscheidungsfindung?

Aus einer differenzierten Betrachtung ergeben sich differenzierte Anforderungen an das Personal in der Verwaltung entsprechend ihrer Funktionen und Aufgaben. So sind bspw. Persönlichkeitsmerkmale und die Krisenkompetenz, Entscheidungen unter Unsicherheit treffen zu können, ein wichtiges Eignungskriterium bei der Führungskräftegewinnung für den Umgang mit künftigen Krisen.

Im Zuge der strategischen Personalentwicklung sollte in relevanten Ämtern und Abteilungen aktiv an einem veränderten Mindset der Belegschaft und Führungskräfte gearbeitet werden, das Lösungsorientierung, Agilität und Fehlerkultur befördert.

6.6 Öffentliche Räume

Befund

Die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie wichtig robust gestaltete öffentliche Räume für die Stadtbevölkerung sind. Öffentliche Räume werden von Menschen mit sehr unterschiedlichen Bedürfnissen und Ansprüchen genutzt. Gerade in der Phase des Lockdowns und der eingeschränkten Mobilität hat sich die Bedeutung öffentlich zugänglicher Grünflächen und Freiräume ein weiteres Mal bewiesen. Insbesondere Menschen, die in beengten Wohnverhältnissen leben und oftmals keinen Garten oder Balkon haben, waren und sind auf öffentliche Freiräume angewiesen. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Die Corona-Pandemie hat die Bedeutung öffentlicher Räume aber stärker in das Bewusstsein der Stadtbevölkerung gerückt. Grünflächen und die Grün-ausstattung sind zentrale Stellschrauben für Aufenthaltsqualität in Quartieren.

Empfehlung

Bestehende Grünräume zu schützen und öffentliche Grün- und Freiflächen weiter auszubauen, zählt sich nicht nur für die Klimaanpassung städtischer Räume aus, sondern auch für die urbane Resilienz. Konsumfreiheit im öffentlichen Raum bzw. die Möglichkeit, sich im öffentlichen Raum aufzuhalten, ohne etwas konsumieren zu müssen, ist ein wichtiges inklusives Merkmal und kann den gesellschaftlichen Zusammenhalt und damit die Resilienz der Gesellschaft gegenüber künftigen Krisen stärken.

Autor*innen (Option)

Jan Hendrik Trapp

ist seit vielen Jahren wissenschaftlicher Mitarbeiter am Difu und leitet das Team „Infrastruktur, Digitalisierung und Sicherheit“. Die Arbeitsfelder des Soziologen liegen unter anderem im Bereich der Governance von Transformationsprozessen klimaangepasster, stadttechnischer Infrastrukturen, der Entwicklung von Handlungsstrategien für Kommunen und kommunale Unternehmen der Daseinsvorsorge sowie des kommunalen Krisenmanagements.

E-Mail: trapp@difu.de

Franciska Frölich von Bodelschwingh

ist Stadt- und Regionalplanerin und seit 2001 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Stadtentwicklung, Recht und Soziales“ des Difu tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Stadtentwicklung, Wohnen und Planungsrecht. Darüber hinaus ist sie regelmäßig mit der Konzeption und statistischen Auswertung von Kommunalbefragungen in vielfältigen Themenbereichen befasst.

E-Mail: froelich@difu.de

Dr. Beate Hollbach-Grömig

ist seit 1989 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Deutschen Institut für Urbanistik. Ihre aktuellen Arbeitsschwerpunkte liegen in Themen der nachhaltigen Stadtentwicklung, u.a. Fragen des nachhaltigen Wirtschaftens, der Transformation der Innenstädte, der demografischen Entwicklung,

immer wieder mit Bezügen zu sozialen Themen wie Altern, Altersarmut, Integration.

E-Mail: hollbach-groemig@difu.de

Ricarda Pätzold

ist Stadt- und Regionalplanerin und seit 2013 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Difu beschäftigt. Seit 2024 leitet sie den Forschungsbereich Stadtentwicklung, Recht, Soziales. Im Fokus ihrer Arbeit stehen Fragestellungen der kommunalen Wohnungs- und Bodenpolitik sowie der ökonomischen, ökologischen und sozialen Transformationsprozesse in Innenstädten und Stadtquartieren.

E-Mail: paetzold@difu.de

Sandra Wagner-Endres

hat an der TU Berlin interdisziplinär Landschaftsplanung, und Landschaftsarchitektur studiert und ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Infrastruktur, Wirtschaft und Finanzen“. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt im Themenfeld Wirtschaft. Dort widmet sie sich unter dem Blickwinkel nachhaltiger Stadtentwicklung Fragen der strategischen Entwicklung von Wirtschaft in der Stadt sowie der Gestaltung ressourceneffizienter und klimaangepasster Gewerbestandorte.

E-Mail: wagner-endres@difu.de

Marvin Neurohr

war studentischer Mitarbeiter im Difu in den Jahren 2022 und 2023.

7. Literaturverzeichnis

- Adam, B. & Klemme, M. (2020). Die Stadt im Krisenmodus. *Informationen zur Raumentwicklung*(4), 4–15. www.nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2023053110583056973715
- Anders, S., Kreutz, S. & Krüger, T. (2020). Corona und die Folgen für die Innenstädte. In: *Informationen zur Raumentwicklung*(4), 56–67. www.nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2023053110583056973715
- Arndt, O., Bartuli, R., Creutz, B. & Wankmüller, B. (2022). *Betroffenheit der Kultur- und Kreativwirtschaft von der Corona-Pandemie: Ökonomische Auswirkungen 2020, 2021 & 2022 anhand einer Szenarioanalyse*. Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes; Prognos. https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2022/01/Themendossier_Betroffenheit_KKW2022_final.pdf
- Bauer, U., Bracher, T. & Gies, J. (2020). *Ein anderer Stadtverkehr ist möglich: Neue Chancen für eine krisenfeste und klimagerechte Mobilität*. Agora Verkehrswende. <https://repository.difu.de/handle/difu/578055>
- Bauer, U. & Ziekan, K. (2019). Fussverkehr auf die politische Agenda holen – Geht doch! In U. Bauer (Hrsg.), *So geht's: Fussverkehr in Städten neu denken und umsetzen* (Edition Difu Nr. 18, S. 15–20): Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). <https://repository.difu.de/handle/difu/256579>
- Beckmann, K. J., Blumthaler, W., Bojarra-Becker, E., Gies, J., Holzapfel, H. & Zebuhr, Y. (2024). *Lebenswerte Städte und Regionen: Kommunalen Leitfadens für eine integrierte Stadtentwicklung und Mobilitätsplanung* (acatech Kooperation). acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften. https://doi.org/10.48669/aca_2024-3
- Bentlin, F., Jansen, H., Kataikko-Grigoleit, P., Million, A. & Velazco-Londono, J. M. (Hrsg.). (2021). *Schriftenreihe Städtebau und Kommunikation von Planung: Bd. 5. Stadtstrukturen im Stresstest: Zukunftsbilder einer durchmischten und klimagerechten Stadt nach der Pandemie*. Die postpandemische Stadt. Universitätsverlag der TU Berlin. <https://doi.org/10.14279/depositonce-12331>
- Bundesministerium der Finanzen. (2020). *Die Finanzsituation der Kommunen – gemeinsam aus der Krise* (Monatsbericht des BMF Oktober 2020). <https://www.bundesfinanzministerium.de/Monatsberichte/2020/10/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-2-finanztituation-der-kommunen.html>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (2022). *Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2021: Studie erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz*. https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2022/monitoringbericht-kultur-und-kreativwirtschaft-2021.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- Camarero Garcia, S., Janeba, E., Sieglöcher, S., Ungerer, M., Wambach, A., Köhl, C. & Scheller, H. (2020, 17. Juli). *Kommunale Antworten auf die globale Corona-Krise: Finanzen, Innovationskraft und Lebensqualität verbessern*. Kurzexperte im Auftrag des Deutschen Städtetages. Leibniz Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW Mannheim); Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). <https://repository.difu.de/handle/difu/577753>
- Deutscher Städtetag. (2018). *Nachhaltige städtische Mobilität für alle: Agenda für eine Verkehrswende aus kommunaler Sicht*. Positionspapier des Deutschen Städtetages. <https://www.staedtetag.de/positionen/positionspapiere/nachhaltige-staedtische-mobilitaet-2018>
- Deutscher Städtetag, Deutscher Landkreistag, Deutscher Städte- und Gemeindebund, Verband kommunaler Unternehmen & Vereinigung kommunaler Arbeitgeberverbände. (2021). *Gemeinsames Papier zur Situation des Fachkräftemangels in den Kommunen: Handlungsmöglichkeiten und -empfehlungen*. <https://www.staedtetag.de/files/dst/docs/Publikationen/Weitere-Publikationen/2021/Gemeinsames-Papier-Fachkraeftemangel-Handlungsmoeglichkeiten-Empfehlungen.pdf>
- Deutsches Institut für Urbanistik. (2024). *OB-Barometer 2024: Finanzen und Geflüchtete größte aktuelle Herausforderungen – Klimafragen bleiben für die Zukunft auf der Agenda*. Difu-Umfrage. <https://repository.difu.de/handle/difu/232>
- Eggert, U. (2021). *Einzelhandel 2040/2050: Überlegungen zur längerfristigen Zukunft des Einzelhandels in Deutschland*. Kurzstudie/ Whitepaper. Ulrich Eggert Consult + Research.
- European Grouping of Societies of Authors and Composers. (2021). *Rebuilding Europe: Die Kultur- und Kreativwirtschaft vor und nach COVID-19*. Kurzfassung. https://www.rebuilding-europe.eu/files/ugd/4b2ba2_406dc3efc5d849b49b4b83a01302f0ab.pdf
- Flohr, M. (2019). *Kulturpolitik in Thüringen: Praktiken - Governance - Netzwerke*. Edition Politik: Bd. 58. transcript. <https://doi.org/10.14361/9783839442555>

- Florida, R. L. (2005). *Cities and the creative class*. Routledge.
- Fohl, P. S. & Künzel, A. (2017). *Abschlussbericht zur Kulturentwicklungsplanung: Ergebnisse und Maßnahmen*. Landeshauptstadt Düsseldorf. <https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/fallbeispiele/kulturentwicklungsplanung-fuer-die-landeshauptstadt-duesseldorf/kep-duesseldorf-abschlussbericht-web.pdf>
- Haller, M. (2003). *Soziologische Theorie im systematisch-kritischen Vergleich: Systematisch-kritischer Vergleich zeitgenössischer Sozialtheorien und Versuch einer Neubestimmung im Geiste von Max Weber und Karl Popper*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-80883-7>
- Houben, G. (2003). *Kulturpolitik und Ethnizität in Russland: Föderale Kunstförderung im Vielvölkerstaat in der Ära Jelzin* [Dissertation]. Freie Universität Berlin, Berlin. <https://doi.org/10.17169/REFUBIUM-10974>
- Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010). *Social innovation: Concepts, research fields and international trends*. Sozialforschungsstelle Dortmund ZWE der TU-Dortmund. https://www.asprea.org/images/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf
- Jakubowski, P. (2020). Resilienz: Brauchen wir nach dem Corona-Schock neue Leitbilder für die Stadtentwicklung? *Informationen zur Raumentwicklung*(4), 16–29. www.nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2023053110583056973715
- Just, T. & Plöchl, F. (2021). Schlussbemerkungen: Zehn Kernbotschaften. In T. Just & F. Plöchl (Hrsg.), *Die Europäische Stadt nach Corona: Strategien für resiliente Städte und Immobilien* (S. 285–291). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35431-2_23
- Kuchar, R., Frey, M., Gooß, J. & Mertens, T. (2022). "First Ones to Close and Last Ones to Re-Open": Music Venues, COVID-19 and the Handling of the Crisis. *Journal of World Popular Music*, 9(1–2). <https://doi.org/10.1558/jwpm.23354>
- Kunzmann, K. R. (2019). *Ein Nachruf? Die kreative Stadt*. Kulturmanagement Network. <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Die-kreative-Stadt-Ein-Nachruf,3980>
- Kunzmann, K. R. (2020). Smart Cities After Covid-19: Ten Narratives. *disP - The Planning Review*, 56(2), 20–31. <https://doi.org/10.1080/02513625.2020.1794120>
- Landmann, P., Harten, C. & Eichler, K. (o. J.). *Bericht zum Kulturentwicklungsprozess Bochum*. Stadt Bochum. [https://www.bochum.de/C125830C0042AB74/vwContentByKey/W2CEAF9B568BOCMDE/\\$File/KEP_Bericht.pdf](https://www.bochum.de/C125830C0042AB74/vwContentByKey/W2CEAF9B568BOCMDE/$File/KEP_Bericht.pdf)
- Landry, C. (2008). *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators* (2. Aufl.). Taylor and Francis.
- Libbe, J., Bendlin, L., Riechel, R., Bartke, S., Eckert, F., Fahrenkrug, K., Melzer, M., Blecken, L., Reiss, J., Ferber, U., Bock, S., Abt, J., Diring, J., Wendler, K., Koller, M. & Gräbe, G. (2020, 29. Juli). *Memorandum Post-Corona-Stadt: Für eine suffiziente und resiliente Entwicklung von Städten und Regionen*. Synthese- und Vernetzungsprojekt Zukunftsstadt (SynVer*Z); Stadt-Land-Plus; KomKomIn; ReQ+. <https://repository.difu.de/handle/difu/577328>
- Nordrhein-Westfalen, Ministerium für Kultur und Wissenschaft. (2022). *Landeskulturbereich Nordrhein-Westfalen 2022*. <https://www.mkw.nrw/kultur/rahmen-der-kulturpolitik/landeskulturbereich>
- Reibetanz, M., Schmidhäuser, P., Schöllhammer, O. & Heidelberg, J. (2021). *Next Normal – Vom pandemiebedingten Homeoffice zum flexiblen Arbeiten post Corona*. Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA). <https://doi.org/10.24406/ipa-n-638729>
- Schleswig-Holstein, Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur. (2021). *Kulturbereich 2017 – 2021*. https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/III/Service/Broschueren/Kultur/Kulturbereich_2017_2021.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- Siedentop, S. (2022). Corona und Stadtentwicklung: Ende der urbanen Renaissance? *Stadtforschung und Statistik*, 35(1), 91–96. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssaar-78540-1>
- Sontheimer, R. (2021). Kultur als soziales Kapital der Gesellschaft. In T. Klotz (Hrsg.), *Kultur im Kampf gegen Corona* (Aktuelle Analysen Nr. 90, S. 42–53): Hanns-Seidel-Stiftung.
- Stadt Frankfurt am Main. (2022). *Kulturentwicklungsplanung ffm*. <https://kep-ffm.de/ueber/>
- Stadt Gelsenkirchen. (2023). *Kulturentwicklungsplan Gelsenkirchen*. <https://www.gelsenkirchen.de/de/Rathaus/Buergerbeteiligung/Kulturentwicklungsplan/>
- Stadt Karlsruhe. (2014). *Das Kulturkonzept 2025 der Stadt Karlsruhe*. <https://www.karlsruhe.de/kultur-freizeit/kulturfoerderung-und-beratung/kulturkonzept-2025>
- Stadt Köln. (2019). *Kulturentwicklungsplanung Köln*. <https://www.kulturentwicklungsplan.koeln.de/>
- Stadt Stuttgart. (2022). *Kulturbereich 2022*. <https://www.stuttgart.de/kultur/kulturservice/kulturbereich/>

- Stadt Ulm. (2022). *Geschäftsbericht Kultur 2021*. <https://www.ulm.de/kultur/kulturbereichte>
- Stadt Wuppertal. (2022). *Kultur Wuppertal 2021*. <https://www.wuppertal.de/vv/produkte/200/102370100000358034.php>
- Statista. (2024). Corona: Leerstandsquoten im Gewerbe in deutschen Innenstädten nach Handelslagen 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1382275/umfrage/leerstandsquoten-innenstadt-nach-handelslagen/>
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder. (2022). *Kulturfinanzbericht 2022*. https://www.statistikportal.de/sites/default/files/2023-03/Kulturfinanzbericht_2022_FINAL_bf_11_2.pdf
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2022, 10. November). *Innenstädte: Stationärer Einzelhandel mit Bekleidung, Büchern, Spielwaren und Elektronik erfährt teils deutliche Umsatzeinbußen gegenüber Vor-Corona-Jahr* [Pressemitteilung Nr. N 065]. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/11/PD22_N065_45.html
- Steiner, U. & Grimm, D. (1984). *Kulturauftrag im staatlichen Gemeinwesen. Referate und Diskussionen auf der Tagung der Vereinigung der Deutschen Staatsrechtslehrer: Bd. 1983*. De Gruyter.
- Tagesschau. (2023). *Als plötzlich nichts mehr normal war: Drei Jahre Pandemie* [Chronologie]. <https://www.tagesschau.de/inland/gesellschaft/corona-pandemie-rueckblick-101.html>
- Wagner-Endres, S. (2020). *Kommunale Wirtschaftsförderung 2019: Strukturen, Aufgaben, Perspektiven: Ergebnisse der Difu-Umfrage* (Difu-Papers). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). <https://repository.difu.de/jspui/handle/difu/577136>
- Wimmer, M. (2022). Vorwort. In M. Wimmer (Hrsg.), *Edition Angewandte. Für eine neue Agenda der Kulturpolitik* (S. 9–13). De Gruyter.

8. Anhang:

- 8.1 Fragebogen der Kommunalbefragung 2022
- 8.2 Fragebogen der Kommunalbefragung 2023
- 8.3 Anonymisierte Übersicht der Interviewpartner*innen
- 8.4 Anonymisierte Übersicht der internationalen Interviewpartner*innen
- 8.5 Beispiele kommunaler Innovationsprojekte im Kontext der Pandemie

Transformationsprozesse im
Rahmen der Pandemiebewältigung
und der Post-Pandemie-Phase
(RegTransPan)

8. Anhang

Inhalt

1.	Fragebogen der Kommunalbefragung 2022	5
2.	Fragebogen der Kommunalbefragung 2023	25
3.	Anonymisierte Übersicht der Interviewpartner*innen	31
4.	Anonymisierte Übersicht der internationalen Interviewpartner*innen	32
5.	Beispiele kommunaler Innovationsprojekte im Kontext der Pandemie	33
	5.1 Innenstadt	33
	5.2 Mobilität	41
	5.3 Kultur	47
	5.4 Öffentlicher Raum/Stadtgrün	52
	5.5 Partizipative Stadtentwicklung	58
	5.6 Verwaltung	65

1. Fragebogen der Kommunalbefragung 2022

Vorhaben RegTransPan: Befragung zum Status Quo der Pandemie-induzierten Transformations- und Innovationsprozesse

Schema der Befragung: A – Allgemein/Alle | B 1– 4 Fachressorts | C – Allgemein/Alle

B. Allgemeiner Teil

B1 Wie schätzen Sie die Reaktionsfähigkeit Ihrer Kommune gegenüber den Herausforderungen der Corona-Pandemie ein? (spontanes Bauchgefühl)

(Skala 1-10, 1= sehr geringe und 10=sehr große Reaktionsfähigkeit)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Wovon war diese Reaktionsfähigkeit abhängig? Welche Faktoren begünstigen die Reaktionsfähigkeit? Welche Folgen hatte das für die „Nicht-Corona-Bereiche“? (Offene Antworten)

B2 Wie schätzen Sie die finanziellen Unterstützungsmaßnahmen des Bundes und Landes für Ihre Kommune in folgenden Bereichen ein?

Ausreichend	Nicht ausreichend	Kann ich nicht einschätzen

B3 Wie schätzen Sie die personellen Ressourcen der Kommunalverwaltung in der Bewältigung der pandemie-induzierten Aufgaben ein? Bitte antworten Sie aus der Perspektive Ihres Fachbereichs.

Die Aufgaben im Rahmen der Pandemie ...	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Kann ich nicht einschätzen.
... konnten bewältigt werden, da vorhandene Pläne, Verfahren und Routinen Handlungssicherheit geboten haben.					
... zeigten auf, dass die Kommunikation zwischen den Verwaltungseinheiten der Kommune gut funktioniert.					
... lösten eine steile Lernkurve im Umgang mit wechselnden Informationslagen und Anforderungen an Improvisation aus.					
... haben die Grenzen der Leistungsfähigkeit der Verwaltung deutlich aufgezeigt (grundsätzlich). Das betrifft vor allem:					
• Die IT-Qualifizierung der bestehenden Mitarbeiter*innen (WebEx, Zoom, etc.).					
• Digitalisierung der Prozesse und Abläufe.					
• Technische Ausstattung der Verwaltung (Homeoffice, VPN etc.)					
• Die Zahl der Mitarbeiter*innen ist zu gering um hohe Krankenstände zu kompensieren.					

• Die Neubesetzung von Stellen (Dotierung, aber auch erschwerte Durchführung von Bewerbungsgesprächen).					
... haben die Notwendigkeit der Implementierung neuer Formen der ressortübergreifenden Zusammenarbeit gezeigt.					
... haben bereits zur Umsetzung neuer Formen der ressortübergreifenden Zusammenarbeit geführt.					
...führten dazu, dass andere kommunale Aufgaben zurückgestellt werden mussten.					
...haben bewirkt, dass Innovationsabsichten zurückgestellt wurden.					
...hatten eine Rückkehr zu etablierten Handlungsmustern zur Folge.					

Weitere wichtige Aufgabe im Rahmen der Pandemie: _____

B4 Die Pandemie wird immer wieder als „Brennglas“ bezeichnet. In welchen kommunalen Aufgabenbereichen bzw. Handlungsfeldern hat die Pandemie Handlungsnotwendigkeiten verstärkt oder auch verringert? (

	deutlich verstärkt	eher verstärkt	eher verringert	deutlich verringert	keine Veränderung	Kann ich nicht einschätzen
Lokale Beteiligungskultur						
Bildung, Kinderbetreuung, Schulen						
Digitalisierung der Verwaltung						
Haushalt und Finanzen						
Gesundheitsversorgung						
Innenstadt						
Klimaanpassung						
Klimaschutz						
Kultur, Freizeit						
Öffentlicher Raum (Aufenthaltsqualität, Nutzungskonkurrenzen etc.)						
Ordnung und Sicherheit						
Stadtregionale Zusammenarbeit						
Urbanes Grün und Biodiversität						
Sozialräumliche Konzentration gesundheitsrelevanter Umweltbelastungen						
Verkehr/Mobilität						
Versorgungssicherheit technischer Infrastrukturen						
Wirtschaftsförderung						
Wohnraumversorgung						
Sonstiges (bitte nennen:)						

B5 Im Rahmen der Folgenabschätzung der Pandemie werden eine Reihe von Veränderungen sehr häufig beschrieben. Stützen oder entkräften Ihre Beobachtungen diese?

	Kann ich bestätigen.	Kann ich teilweise bestätigen.	Kann ich nicht bestätigen.	Kann ich nicht einschätzen.
Die Spaltung/Fragmentierung der (Stadt-)Gesellschaft verstärkt sich.				
Die Solidarität innerhalb der (Stadt-)Gesellschaft ist gewachsen.				
Das Gemeinwohlbewusstsein hat zugenommen.				
Eine signifikante Zahl von Haushalten wandert ins Umland ab (bzw. hat den Plan es zu tun), da die Wohnansprüche sich verändert haben.				
Die zunehmende Verbreitung von Homeoffice führt zum Bedeutungsgewinn der Nachbarschaften/Quartiere und löst neue Infrastrukturbedarfe aus.				
Die Wertschätzung der Bevölkerung für Parks und Grünflächen in den Wohnquartieren ist deutlich gestiegen.				
Das Bewusstsein für die Themen Nachhaltigkeit, Umwelt und Klima ist gewachsen.				
Die Bereitschaft, die Verteilung des öffentlichen Raums – zwischen MIV, Rad- und Fußverkehr – neu zu verhandeln, ist in der Kommune gestiegen.				
Die Implementierung digitaler Anwendungen in der Verwaltungspraxis ist der größte Innovationshebel.				
Es gibt steigende Erwartungen an kommunales Handeln bzw. die Leistungsfähigkeit von Kommunen.				
Die kommunale Daseinsvorsorge der Ver- und Entsorgung (Wasser- und Energieversorgung, Abfall und Abwasser) hat sich als sehr pandemieresistent/resilient erwiesen.				
Die Pandemie hat den Fachkräftemangel in der Kommunalverwaltung vor Augen geführt.				
Die Revitalisierung und Weiterentwicklung der Innenstadt ist zur entscheidenden Zukunftsaufgabe avanciert.				
Der Wert der Kultureinrichtungen ist – durch die Schließungen – deutlich geworden, daraus erwächst eine besondere Unterstützungsaufgabe				

B6 Viele aktuelle Themen lassen sich nur bedingt auf der Ebene einzelner Gebietskörperschaften bearbeiten.

B6.1 Hat sich die Intensität interkommunaler Kooperation in Ihrer Stadtregion in den letzten 3 Jahren verändert?

Zugenommen	
Abgenommen	
Unverändert	

Wenn die Intensität zugenommen hat, welche Faktoren haben dazu beigetragen?

	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht
Erfordernisse der Pandemiebekämpfung				
Flächenengpässe (Wohnen, Gewerbe)				
Förderprogramme, Forschungsprojekte				
Wachsende intraregionale Vernetzungen (Pendler)				
Regionale Institutionen (Metropolregion, Regionalplanung)				
Digitalisierung als Grundlage für die Verwaltungskooperation				
Sonstige...				

B6.2 Welche Formen und Institutionen der Zusammenarbeit zwischen Ihrer Stadt und den Kommunen im Umland bzw. der Stadtregion gibt es?

	ja	nein	In Planung/ Überlegung
Loses Netzwerk mit regelmäßigen Treffen zu unterschiedlichen Themen			
Vertraglich fixierte Zusammenarbeit (z.B. Stadtregionaler Kontrakt o.ä.)			
Gemeinsame Geschäftsstelle zur Organisation der Zusammenarbeit			
Gremien mit unterschiedlichen Rollen (z.B. Bürgermeisterrunde, Lenkungskreis etc.)			
Gemeinsames Handlungskonzept			
Interkommunale Verbünde			
Nachbarschaftsverbund			
Regionale Gebietskörperschaft			
Sonstiges...			

C Fachteile: Stadtentwicklung (B1), Verkehr (B2), Wirtschaft (B3), Kultur (B4)

C1 Stadtentwicklung

C1.1 Welche Stadträume sollten (werden) aus Ihrer Sicht im Zentrum von Transformationsprozessen stehen? (Haben sich vor dem Hintergrund der Pandemieerfahrungen als innovationsbedürftig erwiesen.)

	B1.1 a)	B1.1 b)				
	„Bedürftigkeit“ auf Skala von 1 bis 10	Maßnahmen sind bereits initiiert worden	Schaffung konzeptioneller Voraussetzungen	Ist neu auf der Agenda	Hat aktuell keine Dringlichkeit	Kann ich nicht einschätzen
Büro- und Geschäftsviertel (CBD)						
Einfamilienhausgebiete (reine Wohngebiete)						
Gewerbegebiete (alte)						
Großwohnsiedlungen						
Innenstadt						
Ortsteilzentren						
Wohnquartiere (MFH)						
Parks und Grünflächen						
Sonstige, und zwar...						

B1.1 c) Gibt es in Ihrer Stadt ein ISEK/INSEK?

Ja, es gibt ein ISEK/INSEK

Nein, es gibt kein ISEK/INSEK

Wenn ja, in welchem Jahr wurde das ISEK/INSEK erarbeitet bzw. zuletzt fortgeschrieben?(Jahreszahl)

C1.2 Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Pandemie mit Blick auf das Interesse an Planungsprozessen und die Formen der Interaktion mit der Stadtöffentlichkeit für Ihre Kommune ein?

Die Pandemie hat ...	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht
... ein stärkeres Interesse der Öffentlichkeit für die Entwicklung der Gesamtstadt bewirkt					
... ein stärkeres Interesse der Öffentlichkeit für die Entwicklung des Stadtteils/Quartiers ausgelöst					
... die Unzulänglichkeiten von Planungsprozessen aufgedeckt (Dauer, Ansprache, Fristen ...)					
... neue Kommunikationswege mit der Öffentlichkeit ermöglicht					
... die Nutzung digitaler Informations- und Beteiligungsformate zum „Normalfall“ werden lassen					
... Sonstiges, bitte nennen.					

C1.3 Ob Krise der Innenstadt oder Probleme der Wohnungsversorgung: Die Pandemie hat eine Reihe von Unzulänglichkeiten der gebauten Umgebung offengelegt: Welche Ansätze zur Erhöhung der Krisenfestigkeit des Immobilienmarktes und zur Steigerung der bedarfsgerechten Schaffung und Nutzung von Wohnraum stehen in Ihrer Kommune auf der Agenda?

	Ansatz wird verfolgt und ...	... ist umgesetzt	...ist in Umsetzung	... ist in Planung
Konzepte für Mehrfachnutzungen				
Mixed-Use Immobilien				
Wohnungstauschbörse (kommunal, Wohnungsunternehmen)				
Unterstützung von gemeinwohlorientierten Wohnungsmarktteilnehmern durch Konzeptvergaben				
Unterstützung von innovativen Wohnangeboten (Clusterwohnen, Jokerzimmer...)				
Forcierung des altengerechten Umbaus von Bestandswohnungen				
Sonstige und zwar:				

C1.4 Öffentlicher Raum: Konnte die Pandemie-bedingte Ausnahmesituation genutzt werden, um Pilotprojekte für eine neue Verteilung des öffentlichen Raums umzusetzen? Wenn ja, wie wurden die Projekte aufgenommen?

	B1.4 a)				B1.4 b)		
	Nein, haben wir nicht umgesetzt.	Ja			Perspektiven für die Pilotprojekte		
		mit mehrheitlich positiven Reaktionen	mit gemischten Reaktionen	mit mehrheitlich negativen Reaktionen	werden in den Dauerbetrieb überführt	werden an anderer Stelle wiederholt	Keine Antwort möglich
Temporäre Umwandlung von Straßen in Aufenthaltsbereiche/Bereiche für Fußgänger							
Erweiterung des öffentlichen Raums durch Parklets (Aufenthaltsflächen mit Sitzmöbeln in Parkbuchten)							
Umsetzung (temporärer) Pop-Up-Radwege							
Schaffung neuer Grünangebote, um den Nutzungsdruck bzw. Nachbarschaftskonflikte zu verringern (z.B. mobiles Grün)							
Sonstige, und zwar...							

C1.5 Öffentlicher Raum: Welche zusätzlichen Nutzungsansprüche müssen öffentliche Freiräume zukünftig gewährleisten können, um krisenfest zu sein?

	dauerhaft	temporär	nie
Erholungs- und Rückzugsräume			
Konsumfreie Räume			
Erweiterung Gastronomie			
Kinderbetreuung			
Kursangebote und Vereinssport			
Private Feiern			
Kunst und Kultur			
Bildung			
Schulsport			
Verkaufsflächen außerhalb der Ladeneinheit			
Weitere, und zwar:			

C1.6 Sofern die öffentlichen Räume in Zukunft neue Nutzungsbedarfe abdecken sollen, welcher Handlungsbedarf bzw. welche Aufwendungen resultieren daraus?

	Notwendige Voraussetzung	Kann heute noch nicht abgeschätzt werden
Anpassung des rechtlichen Rahmens für Sondernutzungen		
Veränderung der Gebühren für Sondernutzungen im öffentlichen Raum		
Ausweitung des Angebots öffentlicher WLAN-Netze		
Investitionen in die Gestaltung und Ausstattung (Bepflanzung, Sitzmöbel, öffentliche Toiletten etc.)		

Mehraufwand für Pflege und Unterhalt		
Mehrbedarf an Personal für Kontrollen (Sicherheit, Ordnung)		
Zeitliche Regelungen zur Mehrfachnutzung von Frei- und Grünflächen		
Zonierung von Frei- und Grünflächen in Aktivitäts- und Ruheräume		
Weiterer, und zwar:		

C1.7 Bitte nennen Sie uns bis zu 3 Beispiele für innovative Lösungen in den Handlungsfeldern „Quartiers- und Wohnungsmarktentwicklung“ oder „Öffentlicher Raum“, die Sie als „Kinder“ der Pandemie bezeichnen würden. Bitte schätzen Sie – aus aktuellem Stand – deren Langfristigkeit ein.

Ideen/Projekte	Implementierung ist ... angelegt.	
	temporär	dauerhaft
1		
2		
3		

C2 Verkehr/Mobilität

C2.1 Welche Veränderungen beobachten Sie aktuell in der Verkehrsmittelwahl und wie stabil schätzen Sie diese Veränderungen ein?

	Kann ich bestätigen.	Dauerhaftigkeit der Veränderung		Kann ich nicht einschätzen.
		Temporärer Effekt	Dauerhafter Effekt	
Der ÖPNV wird weniger genutzt.				
Der Fahrradverkehr hat zugenommen				
Der Fußverkehr hat zugenommen				
Die E-Scooter gewinnen kontinuierlich Nutzer*innen.				
Der PkW ist wieder attraktiver geworden (aus Angst vor Infektionen).				
Das Taxi-Gewerbe hat sinkende Nutzerzahlen.				
Beförderungsangebote, wie Uber & Co. gewinnen an Bedeutung.				
Sonstiges, bitte nennen...				

C2.2 Welche Maßnahmen hat Ihre Kommunen umgesetzt, um auf das veränderte Mobilitätsverhalten zu reagieren? In welcher Weise erfolgt ggf. die Umsetzung?

	Wurde umgesetzt	Umsetzung ...		
		als temporäre Maßnahme	als Pilotprojekt	dauerhaft
Einführung neuer Ticketmodelle ÖPNV (keine 5-Tage-Woche)				
Ausdünnung der Takt-Frequenzen des ÖPNV				
Informationssysteme über die Echtzeit-Auslastung der Verkehrsmittel				
Vereinbarungen mit Anbietern von Free-Floating-Systemen (E-Scooter, Fahrräder, E-Roller) über Stellplätze etc.				
Ausweisung von Tempo-30-Zonen (Lärmschutz/Feinstaub)				

Einrichtung von Pop-Up-Radwegen				
Spurredreuzierung von Straßen				
Sonstiges				

C2.3 Welche Strategien und Maßnahmen werden in Ihrer Kommune im Kontext der „Verkehrs- und Mobilitätswende“ umgesetzt? Welche Auswirkungen hat die Pandemie darauf?

Strategien und Maßnahmen im Bereich Individualverkehr	a1)				a2)	
	Steht auf der kommunalen Agenda	Umsetzungsstand			Die Pandemie hat die Umsetzung...	
		in Planung	in Umsetzung	liegt vor/ist abgeschlossen	gebremst	beschleunigt
Individualverkehr						
Anlage neuer Radwege in der Stadt						
Ausweisung von Fahrradstraßen						
Konzepte für überörtliche Radschnellwege						
Ausbau der Ladeinfrastruktur für E-Autos						
Ausbau der Ladeinfrastruktur für E-Bikes						
Förderung des Fußverkehrs (Erarbeitung von Fußverkehrskonzepten etc.)						
Einrichtung von Parkraummanagement-Zonen						
Nutzung der Öffnung der Gebührenordnung für Anwohnerparken						
Bitte geben Sie den aktuellen Betrag an:						
Anpassung/Erhöhung der Parkgebühren						
Strategien und Maßnahmen im Bereich Wirtschaftsverkehr	b1)				b2)	
Wirtschaftsverkehr						
Förderung von Lastenrädern						
Konzepte für Quartierslogistik (Mikrodepots etc.)						
Konzepte für die letzte Meile (Lieferverkehr)						
Konzepte für Liefer- und Ladezonen						
Reaktivierung von Schienen- und Wasserstraßen						
Strategien und Maßnahmen im Bereich Öffentlicher Personennahverkehr	c1)				c2)	
Öffentlicher Personennahverkehr						
Bau/Anlage neuer Linien/ Angebotsausweitung						
Ausweitung des Nachtverkehrs						
Angebotsverbesserung Stadt-Umland- Mobilitätsverbund						
Sonstige Nennungen	d1)				d2)	
Sonstiges, bitte nennen						

C2.4 Sharing von Mobilitätsangeboten

2.4 a: Spielen Sharing-Angebote im Rahmen der kommunalen Mobilitätsstrategie eine Rolle?

Ja, eine tragende | ja, nachgeordnet | nein | kann ich nicht einschätzen

2.4 b: Wie werden die Sharing-Angebote bzw. deren Voraussetzungen unterstützt?

- Kommunales Förderprogramm
- Städtisches Energieunternehmen (Ladesäulen)
- Kooperation der Stadt mit privaten Anbietern von Sharing-Angeboten
- Sonstiges, bitte nennen

2.4 c: Welche Erfahrungen haben Sie bislang und welche Potenziale sehen Sie perspektivisch im Sharing von Verkehrsmitteln?

	Angebote sind heute bereits in der Kommune vorhanden.	Sharing bietet Potenziale, in Zukunft wird das Angebot...		Potenzial wird überschätzt	Kann ich nicht einschätzen
		... schnell wachsen	... nur langsam zunehmen		
Bikesharing (Free-Floating)					
Bikesharing (Stationen)					
E-Roller					
E-Scooter					
Carsharing (Free-Floating)					
Carsharing (Stationen)					
Lastenräder					
Weiterer, und zwar:					

C2.5 Hat der Fußverkehr in Ihrer Kommune in Folge der Pandemie eine neue Bedeutung erfahren?

Ja | nein | kann ich nicht einschätzen

2.5. b Hat die Pandemie in Ihrer Kommune konzeptionelle und weitere Veränderungen im Bereich des Fußverkehrs ausgelöst?

	Ja, das ist ein aktuelles Handlungsfeld	Wenn ja:			Wurde bereits vor 2020 umgesetzt
		umgesetzt	in Umsetzung	In Planung	
(Temporäre) Umwandlung von öffentlichen Straßen in Fußverkehrszonen/Begegnungszonen/Shared Spaces					
Beschilderungssysteme für Fußgängerrouen					
Entwicklung einer kommunalen Fußverkehrsstrategie/Fußverkehrskonzept/Fußverkehrsplan					
Umsetzung Barrierefreiheit durch Absenkung von Bordsteinen etc.					
Überprüfung der Fußwege auf Passierbarkeit (auch teils räumlich) – Hindernisse: Freisitze, E-Scooter/E-Roller, Aufsteller etc.					
Überprüfung von Ampelschaltungen (Vorrang für Fußgänger)					
Schaffung von Sitzmöglichkeiten, Möblierung von Plätzen					
Weitere, und zwar:					

C2.6 Welche stadtreionalen Aufgaben im Bereich Mobilität haben im Kontext der Pandemie an Bedeutung gewonnen?

	Längst umgesetzt	Während der Pandemie...		Spielt keine Rolle in dieser Stadtregion
		...kam die Diskussion verstärkt auf.	...wurden erste Schritte der Umsetzung eingeleitet	
Abgestimmte Planung und Bau von Radverkehrswegen und -netzen				
Abstimmung von Fahrplänen im Verkehrsverbund (Anschlussverbindungen, Taktung etc.)				
Anlage von P&R-Plätzen (auch in Verbindung mit Co-Working)				
Ausweitung der Einzugsbereiche von Sharing-Angeboten (Abstimmung mit Anbietern)				
Bedarf an Austauschformaten für Akteure und Nutzer der stadtreionalen Mobilität				
Intermodale, regionale Mobilitätsplanung (verkehrsträgerübergreifend)				
Stadtreionale Ausrichtung von Tarifstufen des ÖPNV				
Reduzierung der Fahrpreise im ÖPNV				
Einrichtung von Mitfahrerplattform				
Weitere, und zwar:				

C2.7 Bitte nennen Sie uns jeweils bis zu 3 Beispiele für innovative Lösungen in den Handlungsfeldern „Verkehr“ sowie „Mobilität“, die Sie als „Kinder“ der Pandemie bezeichnen würden. Bitte schätzen Sie – aus aktuellem Stand – deren Langfristigkeit ein.

Ideen	Implementierung ist ... angelegt.	
	temporär	dauerhaft
1		
2		
3		

C3 Wirtschaft | Einzelhandel | Dienstleistungen

C3.1 Welche Maßnahmen hat die Wirtschaftsförderung im Kontext der Pandemiebewältigung ergriffen - ggf. in Abstimmung mit anderen Verwaltungsressorts, IHK/HWK o.ä? Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?

	Haben wir umgesetzt	Erfahrungen		
		Gut	neutral	Bringt nichts
Neuorganisation der Prozesse und Angebote der Wirtschaftsförderung (z.B. Digitalisierung/Kommunikation)				
Beratung zur finanziellen Unterstützung von Unternehmen (z.B. Überbrückungshilfen, Kurzarbeit)				
Eigene Förderprogramme zur Anpassung der Unternehmen an Vorgaben der Pandemiebekämpfung				

Beratung zur Umsetzung von Digitalisierungsprozessen in den Unternehmen				
Konzepte und Flächenvermittlung für Zwischennutzungen/ Pop-Up-Stores etc.				
Unterstützung der Unternehmen bei der Bewerbung für Förderprogramme von Land und Bund				
Gewerbesteuerstundung Gewerbesteuersenkung				
Aktionen/Events/Kampagnen				
Weitere, und zwar:				

C3.2 Welche Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht zentral für die Steigerung der Resilienz von Unternehmen, um in Krisen handlungsfähig zu bleiben?

C3.3 Wie bewerten Sie die heutige Organisation der Wirtschaftsförderung und ihrer Handlungsfelder? Wie wird sich die Bedeutung zukünftig verändern?

	Bedeutung						Kann ich nicht einschätzen.
	Heute			Zukunft			
	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig	
Aktivitäten in der Unternehmensansiedlung							
Beratung und Servicedienstleistungen für die Unternehmen							
Existenzgründungsförderung und Beratung							
Flächenvorratspolitik (revolvierender Fond)							
Gewerbeflächen- und Immobilienservice							
Neue Formen der Zusammenarbeit mit Unternehmen (Digitalisierung)							
Organisationsentwicklung: Profil, Aufgabenzuschnitt, Arbeitsmethoden der Wirtschaftsförderung							
Schaffung von Informationsgrundlagen für Unternehmen							
Technologie und Innovationsförderung							
Unterstützung bei Antrags- und Genehmigungsverfahren							
Unterstützung von Netzwerken und Clusterkonzepten							
Weitere, bitte nennen...							

C3.4 Wie werden sich Flächenansprüche von Unternehmen und die Rahmenbedingungen der Flächennutzungen zukünftig verändern?

	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Kann ich nicht einschätzen.
Homeoffice wird der „Game-Changer“ im Büromarkt, immer mehr Unternehmen denken über neue Konzepte der Flächennutzung resp. die Verkleinerung der Standorte nach.				
Wohnortnahe bzw. verkehrsgünstig gelegene Bürostandorte entstehen als „dritte Arbeitsorte“ („Pendlerhäuser“, Co-Working-Standorte) zwischen Home-Office und Unternehmenssitz.				
In Reaktion auf die schwächere Nachfrage werden die Gewerbemieten in absehbarer Zeit deutlich sinken.				

Die Nachfrage nach Einzelhandelsflächen nimmt in der Innenstadt deutlich ab und die Leerstände nehmen zu.				
Im Bereich der Shoppingcenter wird eine Marktbereinigung erwartet.				
Die Geschäftsstruktur der Stadtteilzentren bleibt stabil.				
Infolge der Krise des stationären Handels werden die Einzelhandelsmieten in absehbarer Zeit deutlich sinken.				
Für eine Reihe von Büro- und Handelsimmobilien werden Nachnutzungskonzepte entwickelt (z.B. Wohnen).				
Mixed-Use-Immobilien werden aufgrund der Pandemieerfahrungen deutlich häufiger umgesetzt.				
In der Innenstadt bieten sich durch die Veränderungen neue Ansiedlungsmöglichkeiten (z.B. für urbane Produktion).				
Sonstige, bitte nennen...				

C3.5 Welche neuen Qualitäten von Gewerbebeständen (Gewerbegebieten) halten Sie mit Blick auf Ihre Kommune für umsetzbar?

Gewerbeflächen werden (zukünftig)...	Ist bereits umgesetzt	Ist konkret geplant	Ist in der Diskussion	Halte ich für unwahrscheinlich	Kann ich nicht einschätzen
... im Erbbaurecht vergeben, wenn sie im städtischen Eigentum sind.					
... im Konzeptverfahren, d.h. gestützt auf einheitliche Vergabekriterien vergeben.					
... wichtige Räume für Maßnahmen der Klimaanpassung (z.B. Versickerungsflächen, Vegetation).					
... einen Beitrag zur Biodiversität leisten.					
... kompakter genutzt, d.h. die Mehrgeschossigkeit von Gewerbebauten nimmt zu.					
... stärker mit dem Wohnen verzahnt (z.B. in neuen Stadtquartieren).					
...					
... Sonstige, bitte nennen					

C3.6 Welche Bedeutung haben die folgenden Themen- und Aufgabenstellungen der Wirtschaftsförderung heute und wie wird sich diese aus Ihrer Sicht zukünftig entwickeln?

	Bedeutung						Kann ich nicht einschätzen.
	Heute			Zukunft			
	hoch	mittel	niedrig	steigt	bleibt gleich	nimmt ab	
Cross-Innovation (branchenübergreifende Vernetzung)							
Entwicklung neuer Nutzungskonzepte für Gewerberäume in den Erdgeschosszonen							
Fachkräftesicherung für Unternehmen							
Gemeinwohlökonomie							
Implementierung digitaler Anwendungen/Lösungen							
Kreislaufwirtschaft							
Lokale/regionale Wertschöpfung							
Neuaufstellung der Innenstadt							

Social Entrepreneurship							
Urbane Produktion							
Weitere, bitte nennen...							

C3.7 Welche interkommunalen Themen oder Aufgaben der Wirtschaftsförderung haben im Kontext der Pandemie an Bedeutung gewonnen und wie ist deren Umsetzungsstand?

	Längst umgesetzt	Während der Pandemie...		Spielt keine Rolle
		...kam die Diskussion verstärkt auf.	...wurden erste Schritte der Umsetzung eingeleitet.	
Interkommunale Gewerbestandorte				
Regionale Flächenpools oder -fonds				
Pendlerverkehr, Mobilität				
Logistik, Waren und Wirtschaftsverkehr				
Organisation der Zusammenarbeit in der Region:				
Arbeitskreise, regelmäßige Abstimmungen				
Gemeinsame Dachorganisation				
Regionales Standortmarketing				
Weitere, und zwar:				

C3.8 Bitte nennen Sie uns die 3 wichtigsten Beispiele für innovative Lösungen im Handlungsfeld der „Wirtschaftsförderung“, die Sie als „Kinder“ der Pandemie bezeichnen würden. Bitte schätzen Sie – aus aktuellem Stand – deren Langfristigkeit ein.

Ideen	Implementierung ist ... angelegt.	
	temporär/experimentell	dauerhaft
1		
2		
3		

C4 Kultur

C41 Welche Bereiche der Kultur sehen Sie als besonders betroffen von den Auswirkungen der Corona-Pandemie an, wie schätzen Sie die bisherigen Programme zu Unterstützung (alle Institutionen) ein und in welchen Bereichen hat sich Ihre Kommune engagiert?

	B4.1a)		B4.1b)		
	Gibt es nicht in unserer Kommune	Betroffenheit von der Pandemie		Unterstützungsmaßnahmen insgesamt	
		hoch	niedrig	ausreichend	nicht ausreichend
Stadttheater					
Freie Bühnen					
Museen					
Kinos					
Bibliotheken					
Volkshochschulen					

Musikschulen						
Literatur, Lesebühnen						
Clubs/Diskotheken						
Galerien						
Konzertveranstalter						
Festivalbetreiber						
Stadtteilkultur/Soziokultur						
freie Kulturschaffende						
Sonstige, ...						

C4.2 Welche Formen der Unterstützung kultureller Einrichtungen und Kulturschaffender wurden in der Pandemie in Ihrer Kommune umgesetzt und wie bewerten Sie diese mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit?

	Gibt/gab es in unserer Kommune	Wird mit Blick auf die Zukunftssicherung als ... angesehen.			
		sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Zuschüsse für Investitionen in technische Ausrüstung (Umbau, Modernisierung)					
Fonds zur finanziellen Unterstützung freischaffender Künstlerinnen und Künstler (Soforthilfe, Härtefälle)					
Stipendienprogramme für Künstler*innen					
Überblick über Hilfsprogramme und Informationsangebote (EU, Bund, Land z.B. Neustart Kultur etc.)					
Projektorientierte Hilfen für Akteur*innen der Kulturszene					
Sonderprogrammformate mit Auftritts- bzw. Ausstellungsmöglichkeiten					
Umsetzung von Modellprojekten (Öffnung, Hygiene...)					
keine pauschalen Rückforderungen bei Absage von geförderten Projekten					
Ermäßigung/Erlass der Sondernutzungsgebühren bei Freiluftveranstaltungen					
Weiteres, und zwar:					

C4.3 Welche Einschätzungen haben Sie mit Blick auf die Post-Corona-Zeit: Wird es ein fulminantes Comeback oder eine Ausdünnung der lokalen Kulturlandschaft geben? (Skala 1 bis 10; 1= „alles weg“ und 10= „alles wieder da“)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

C4.4 Inwieweit hat die Coronakrise den Blick auf die Kultur resp. die Kulturschaffenden verändert? Welche zukünftigen Entwicklungen erwarten Sie?

	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Kann ich nicht einschätzen
Die Pandemie hat die gesellschaftliche Bedeutung der Kultur verdeutlicht (Kultur als „drittes Immunsystem“ der Gesellschaft).				

Eine vielfältige Kulturszene leistet einen Beitrag zum stadtgesellschaftlichen Zusammenhalt.				
Der Zugang zu kultureller Bildung ist ein wichtiges Ziel der Kunst- und Kulturförderung.				
Die zum Teil prekären Arbeitsverhältnisse in der Kultur sind sichtbar als zuvor. (Debatte KSK, Altersarmut)				
Die Sicherung des Kulturetats im Kommunalhaushalt – in Konkurrenz zu Pflichtaufgaben – wird absehbar schwieriger.				
Die Relevanz einzelner Kulturinstitutionen wird in den nächsten Jahren stärker in Frage gestellt werden.				
Die Verortung des Kunst- und Kulturbereichs im Unterhaltungs- und Freizeitsektor wird dessen Rolle für Wirtschaft und Tourismus nicht gerecht.				
Die Kriterien für eine kulturelle Grundversorgung müssen definiert und mit einem Budget hinterlegt werden.				
Der Beitrag der Kultur zu Transformation und Nachhaltigkeit muss stärker in den Blick genommen werden.				
Weitere, und zwar:				

C4.5 Welche Beiträge von Kultureinrichtungen und Kulturschaffenden zur (Wieder)Belebung der Innenstädte und Stadtteilzentren sind in Ihrer Kommune vorhanden/vorgesehen/denkbar?

	Bereits umgesetzt	Teilweise umgesetzt	Ist konkret geplant	Ist in der Diskussion	Eher nicht denkbar	Kann ich nicht einschätzen
Bespielung leerer Ladenlokale (Galerienutzung etc.)						
Festivalprogramm für die Innenstadt (Neustart)						
Angebote kultureller Bildung für Kinder und Jugendliche in der Innenstadt (Musik, Theater, Tanz, bildende Kunst)						
Öffnung von Kultureinrichtungen in den Spielzeitpausen/Tagesrandzeiten für andere Nutzer*innen						
Konzept für Nutzung des öffentlichen Raums (Kulturinseln etc.)						
Implementierung eines Nachtbürgermeisters (Organisation des Nachtlebens und der (Klein-)Kulturszene)						
Impulse durch künstlerische Interventionen im öffentlichen Raum						
Einbinden von kulturellen Akteure in die Strategieentwicklung						
Weitere, und zwar:						

C4.5 Welche Ansätze der Unterstützung von Kultureinrichtungen werden in Ihrer Kommune verfolgt?

	Längst umgesetzt	Während der Pandemie...		Wird nicht verfolgt.
		...kam die Diskussion verstärkt auf.	...wurden erste Schritte der Umsetzung eingeleitet	
Schutz von Kultureinrichtungen vor der Verdrängung aus zentralen Lagen der Zentren.				
Erhalten und Fördern von nicht-kommerziellen Kulturräumen ohne Konsumzwang				

Instrument der Kulturentwicklungsplanung				
Ermöglichung/Unterstützung von experimentellen Kulturformaten				
Vereinfachung von Genehmigungsverfahren für Kultureinrichtungen und kulturelle Veranstaltungen				
Antragsrunden zur Koordination von Verwaltungsentscheidungen bei Kulturveranstaltungen				
Berücksichtigung von Kultureinrichtungen in der Vergabe von kommunalen Flächen (Grundstückspreis, Erbbaurechte...).				
Weitere, und zwar:				

C4.6 Bitte nennen Sie uns die 3 wichtigsten Beispiele für innovative Lösungen im Handlungsfeld der „Kulturförderung“, die Sie als „Kinder“ der Pandemie bezeichnen würden. Bitte schätzen Sie – aus aktuellem Stand – deren Langfristigkeit ein.

Ideen	Implementierung ist ... angelegt.	
	temporär/ experimentell	dauerhaft
1		
2		
3		

D. Abschluss – Transformation/Innovation im Verwaltungshandeln

(Dieser Teil wird wieder von allen Fachstellen für die jeweilige Kommune beantwortet.)

D1 Es wird oft gesagt, dass Krisen auch Chancen darstellen.

Bitte bewerten Sie vor dem Hintergrund der Erfahrungen im Verlauf der Pandemie die Dimension der Krise und schätzen Sie die Chancen ein, die sich daraus für Ihre Kommune ergeben.

(Skala 1 bis 10; 1 = „sehr geringe Ausprägung“ und 10 = „sehr starke Ausprägung“)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ist noch nicht absehbar
Stärke der Krise											
Einschätzung Chancen											

D2 Arbeitsstrukturen der Kommunalverwaltung: Welche Lösungen in der, die in der Pandemie entwickelt wurden, sollen auch danach beibehalten werden?

	Wurde in unserer Verwaltung eingesetzt	Perspektive (Rückkehr in „Normalbetrieb“)			
		Ja, wird unverändert beibehalten	Ja, wird aber verändert beibehalten	Nein, das war eine „Notlösung“	Kann ich nicht einschätzen
Aufteilung von Mitarbeiter*innen in interdisziplinäre Teams (Projektarbeit bei Aufgabenerfüllung)					
Einbeziehung der Zivilgesellschaft in die Aufgabenbewältigung (Ehrenamt)					
Einschränkungen bei der Aufgabenwahrnehmung/Leistungserbringung					
Einsetzung von Stabsstellen					
Konzepte für hybride Arbeitsmodelle (z.B. Videokonferenzen für die Zusammenarbeit auf Distanz)					
Neue Arbeitszeitregelungen					
Formen der ressortübergreifenden Zusammenarbeit					
Raumnutzungskonzepte in der Verwaltung (flexible Arbeitsplätze etc.)					
Agiles Arbeiten in kleineren Teams mit Entscheidungskompetenzen					
Sonstiges					

D3 Teilen Sie den Eindruck, dass sich Krisenphänomene - die auch auf der kommunalen Ebene bewältigt werden müssen - in den zurückliegenden Jahre häufen?

Ja, ich teile diesen Eindruck

Nein, ich teile diesen Eindruck nicht.

Wenn ja, wie beurteilen Sie die Konsequenzen einer solchen Überlagerung von Krisen?

- Die Zuordnung von Maßnahmen zu einzelnen Ereignissen fällt schwerer.
- Der Umgang mit Krisen wird zunehmend routinierter und agiler.
- Im Krisenmodus bleibt die Routinearbeit liegen.
- Die neuen Anforderungen führen zu mehr Beweglichkeit in Verwaltungsstrukturen und Abläufen.
- Sonstige

D4 Lernen aus der Krise: Was sehen Sie als geeignete Formen an, um Erfahrungen im Umgang mit Krisen bzw. funktionierende Lösungsstrukturen systematisch aufzuarbeiten, und wie ist deren Umsetzungsstand?

	Sehe ich...		Umsetzungsstand		Kann ich nicht beurteilen
	grundsätzlich als geeignete Form an	nicht als geeignete Form an.	Bereits umgesetzt	Umsetzung ist konkret geplant	
Systematische Dokumentation der Erfahrungen (regelmäßige Evaluation).					
Konfiguration von maßgeschneiderten Fortbildungsangeboten.					
Interne Kommunikation/Dokumentation von guten Praxisbeispielen.					

Sammlung von Regelungsbedarfen (To-Do-Liste „Veränderungsnotwendigkeiten“).					
Supervisionsangebote für Führungskräfte					
Implementierung eines Vorschlagswesens					
Austauschformate für die Besprechung von Qualitätsverbesserungen					
Weiteres, und zwar:					

D5 Welche Umsetzungsbedingungen für Innovationen im Rahmen des Verwaltungshandeln sind für Sie zentral?

Innovationen ...	Trifft zu	Trifft nicht zu	Kann ich nicht einschätzen.
... setzen ein hohes Maß an Flexibilität und Lösungsorientierung in den Strukturen voraus.			
... müssen von Führungskräften gewollt, unterstützt und eingefordert werden.			
... werden gerade durch knappe Ressourcen und Druck möglich.			
... werden durch die Umsetzung von Smart City-Strategien angestoßen.			
... brauchen meist externe Motoren.			
... stehen im Widerspruch zu hierarchischen Verwaltungsstrukturen.			
... werden verhindert durch eine gewisse Veränderungsmüdigkeit.			
... erfordern eine positive Fehlerkultur.			
... sind ohne finanzielle Mittel nicht umsetzbar.			
... werden als freiwillige Aufgaben verstanden			
... sonstige:			

D6 Zur Bewältigung der Pandemiefolgen sind die Kommunen auf Partner angewiesen. Welche Institutionen/Akteure sind mit Blick auf die anstehenden Transformationsaufgaben besonders wichtige Partner? (technische Umsetzung: Kreuze oder Häkchen setzen)

Vertreter:innen der:	
Wissenschaftsinstitutionen	
Gewerbetreibenden	
Unternehmen/Industrie	
Immobilienwirtschaft	
Kultur- und Kreativwirtschaft	
Stiftungen	
Sozialen Träger	
Vereine und engagierte Bürger*innen	
Sonstige, bitte nennen	

D7 Welche Strukturen der Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung und externen Partnern (siehe vorherige Frage) wurden in Ihrer Kommune bereits aufgebaut bzw. sind in Vorbereitung?

Bitte nennen Sie uns bis zu 3 Beispiele für Formate der Zusammenarbeit.	Bereits umgesetzt.	Ist in Vorbereitung.

D8 Ergänzungen, Anmerkungen, Kommentare

2. Fragebogen der Kommunalbefragung 2023

Vorhaben RegTransPan: Folgebefragung zur Reflexion von ausgewählten Forschungsthemen

Hintergrund der aktuellen Befragung:

Im Forschungsprojekt „Stadtregionale Transformationsprozesse im Rahmen der Pandemiebewältigung und der Post-Pandemie-Phase (RegTransPan)“ wurde bereits im Sommer 2022 eine erste Kommunalbefragung zu pandemie-induzierten Transformations- und Innovationsprozessen durchgeführt. Aus den Ergebnissen verschiedener methodischer Projektbausteine haben wir vorläufige Thesen abgeleitet, die anschließend im Rahmen von drei Fokusgruppen-Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern aus Kommunen vertiefend diskutiert und überarbeitet wurden.

Nun möchten wir Ihnen mit dieser Folgebefragung die Gelegenheit geben, eine Auswahl dieser Thesen zu validieren und zu kommentieren. Ihre Einschätzung bezüglich der folgenden Aussagen ermöglicht uns, unsere bisherigen Ergebnisse in Form von Thesen an einer größeren Bandbreite kommunaler Wirklichkeiten zu bestätigen oder auch abzuschwächen.

Was bleibt von der Pandemie?

1. Insbesondere zu Beginn der Corona-Pandemie wurde in der Stadtforschung eine Reihe von dauerhaften Veränderungen und positiven Effekten im städtischen Kontext angenommen. Unsere Recherchen und Analysen weisen darauf hin, dass viele dieser anfangs diskutierten Veränderungen sich als nicht dauerhaft erwiesen haben bzw. ein „Zurückschwingen“ in den Vor-Pandemie-Stand zu beobachten ist.

Die Veränderungen mit Blick auf folgende Bereiche waren **nicht dauerhaft**:

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Kann ich nicht beurteilen.
Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts (z.B. durch nachbarschaftliche Netzwerke)					
Steigerung der Nutzung des öffentlichen Raums					
Neuverteilung von Verkehrsflächen zu Lasten des motorisierten Individualverkehrs (MIV)					
Veränderung des Mobilitätsverhaltens zu Gunsten des Umweltverbunds (Fuß- und Radverkehr, ÖPNV)					
Flexibilität im Verwaltungshandeln (z.B. weniger Bürokratie bei der Vergabe/Verwendung von Mitteln)					

2. Die Pandemie hat dem Thema ‚Resilienz‘ bzw. ‚resiliente Stadt‘ einen erheblichen Bedeutungsgewinn beschert.

Das gilt für...

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Kann ich nicht beurteilen.
...die öffentliche Wahrnehmung					
... den kommunalpolitischen Diskurs					
... das Verwaltungshandeln					

3. Der Diskurs zur „Nachhaltigkeit“ hat durch die Pandemie einen dauerhaften Rückschlag erfahren und an Bedeutung verloren.

Das gilt für...

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Kann ich nicht beurteilen.
...die öffentliche Wahrnehmung					
... den kommunalpolitischen Diskurs					
... das Verwaltungshandeln					

4. In Folge der Pandemie ist die Akzeptanz für die Umsetzung von Maßnahmen der nachhaltigen Entwicklung zurückgegangen.

Das gilt für...

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Kann ich nicht beurteilen.
...die Stadtgesellschaft					
... die Kommunalpolitik					
... die Verwaltung					

5. In Folge der Pandemie hat die Digitalisierung kommunaler Dienstleistungen einen deutlichen Entwicklungsschub erfahren.

Das kommt zum Ausdruck durch ...

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Kann ich nicht beurteilen.
... einen erhöhten Bedarf an digitaler Zugänglichkeit zu kommunalen Dienstleistungen.					
... eine beschleunigte Umsetzung von Vorhaben zur Digitalisierung kommunaler Dienstleistungen.					

6. Freies Feld für Anmerkungen zum Themenfeld „Was bleibt von der Pandemie?“

Inwiefern teilen Sie die nachfolgenden Beobachtungen zu postpandemischen Veränderungen im städtischen Raum?

Thesen	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Kann ich nicht beurteilen.
7. Der Veränderungsdruck auf die Innenstädte ist stark gewachsen.					
8. Stadt- und Ortsteilzentren verlieren kontinuierlich an Bedeutung.					
9. Die Zugänglichkeit des öffentlichen Raums (Stichwort Konsumfreiheit) wird zu einer zentralen Qualität.					
10. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Verkehrswende wurde durch die Pandemie verstärkt.					
11. Die Umsetzung von Vorhaben zur Verkehrswende wurde erheblich intensiviert.					
12. Die Tragfähigkeit von Einrichtungen der freien Kulturszene ist gefährdet und erfordert eine Umsteuerung öffentlicher Kulturförderung.					
13. Anreize allein (ohne flankierende Regeln) sind zu schwach, um notwendige Transformationsmaßnahmen einzuleiten.					

14. Freies Feld für Anmerkungen zum Themenfeld „Postpandemische Veränderungen im städtischen Raum“

Was prägt das Selbstverständnis der Kommunalverwaltung?

15. In den vergangenen Jahren wurde der Krisenbegriff nahezu inflationär für verschiedene Phänomene, Herausforderungen, Zukunftsaufgaben etc. verwendet.

Thesen	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Kann ich nicht beurteilen.
Diese „Krisen-Rahmung“ von Ereignissen und Aufgaben wirkt sich auf die Prioritätensetzung in der kommunalen Aufgabenerfüllung aus.					
Aufgaben mit Langzeitperspektive geraten dadurch aus dem Blick.					
Die Rede vom „Dauerkrisenmodus“ wirkt sich psychologisch zunehmend belastend auf Mitarbeiter*innen in Kommunalverwaltungen aus („Kein Licht in Sicht am Ende des Krisentunnels“).					

16. Die Pandemie hat die ressortübergreifende Zusammenarbeit intensiviert.

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Kann ich nicht beurteilen.

Bei Zustimmung (stimme zu/stimme eher zu) erscheint folgende Anschlussfrage:

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Kann ich nicht beurteilen.
Grundlegende Voraussetzungen dafür waren:					
Die Digitalisierung					
Der Handlungsdruck					
Der politische Wille					
Das Engagement der Verwaltungsmitarbeiter*innen					
Das Handeln der Leitungsebene					

17. Die Kommunalverwaltung sieht sich zunehmend mit dem (von außen herangetragenem, aber auch eigenen) Anspruch konfrontiert, innovativ zu handeln.

Thesen	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Kann ich nicht beurteilen.
Auf diesen Innovationsanspruch reagiert meine Kommunalverwaltung mit organisatorischen und strukturellen Anpassungen (z.B. Projekt-/Teamarbeit).					
Erwartet wird vor allem eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf dynamische Krisen und Themenkonjunkturen.					
Meine Kommune reagiert darauf mit temporären Projekten, Erprobungen, Reallaboren etc.					

18. ‚Innovationen voranzutreiben‘ und innovativ zu Handeln macht nur einen kleinen Teil des kommunalen Aufgabenverständnisses aus. In vielen Aufgabenbereichen sind Stabilität, Konstanz und Verlässlichkeit maßgebliche Werte kommunaler Verwaltung.

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Kann ich nicht beurteilen.

19. Freies Feld für Anmerkungen zum Themenfeld „Selbstverständnis der Kommunalverwaltung“

3. Anonymisierte Übersicht der Interviewpartner*innen

- I. Vertreter*in Bauakademie (Interview vom 26.04.2022)
- II. Vertreter*in Einzelhandelsverband (09.05.2022)
- III. Wissenschaftler*in Transformations- und Zukunftsforschung (09.05.2022)
- IV. Oberbürgermeister*in Großstadt (11.05.2022)
- V. Vertreter*in Planungspraxis (Zentren, Wirtschaft, Entwicklungsstrategien) (20.05.2022)
- VI. Vertreter*in Kommunale Wirtschaftsförderung Großstadt (25.05.2022)
- VII. Gruppengespräch Kommunalen Spitzenverband (30.05.2022)
- VIII. Oberbürgermeister*in Mittelstadt (09.06.2022)
- IX. Vertreter*in Regionaler Verkehrsverbund (15.06.2022)
- X. Bürgermeister*in/ Beigeordnete für Kultur Großstadt (04.07.2022)

4. Anonymisierte Übersicht der internationalen Interviewpartner*innen

- I. Leiter*in Gebietsentwicklung Kanton, Schweiz (Interview vom 18.07.2023)
- II. Mitarbeiter*in Planungsbüro, Dänemark (31.07.2023)
- III. Stabsbedienstete*r, Großstadt, Schweiz (18.8.2023)
- IV. Mitarbeiter*in Stadtplanung, Großstadt, Schweden (24.08.2023)
- V. Leitende*r Beamte*r Verband, Österreich (28.08.2023)

5. Beispiele kommunaler Innovationsprojekte im Kontext der Pandemie

5.1 Innenstadt

1.1. Pop-Up Innenstadt

Projekt	Pop-Up Innenstadt
Stadt	Ludwigsburg
Beteiligte	Stadt Ludwigsburg
Finanzierung	Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „Post-Corona-Stadt“
Laufzeit	Januar 2021 bis Dezember 2023
Quellen	Stadt Ludwigsburg (o.J.): Pop-Up-Innenstadt. Ludwigsburgs Mitte im Wandel. – URL: https://www.ludwigsburg.de/,Lde/start/stadt+entwickeln/pop-up+innenstadt.html . [15.03.2023]. Nationale Stadtentwicklungspolitik (2021): Ludwigsburg. Pop-Up Innenstadt. – URL: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/ludwigsburg_pop-up_innenstadt.html . [15.03.2023]. Schriftliche Antwort der Stadt Ludwigsburg vom 10.02.2023.

Die Stadt Ludwigsburg reagiert mit dem Projekt „Pop-Up Innenstadt“ auf krisenhafte Entwicklungen in der Innenstadt, z.B. Leerstände, die durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie noch einmal verschärft wurden. Zudem erfuhren öffentliche Flächen während der Pandemie eine neue Wertschätzung. Mit dem Projekt möchte die Stadt die Attraktivität ihrer Innenstadt als Wohn- und Gewerbestandort steigern und die Stadt für die Zukunft insgesamt krisenfester gestalten. Hierfür werden die Themenfelder nachhaltige Mobilität, Aufenthaltsqualität, Klimaanpassung sowie Belebung des öffentlichen Raumes und des Einzelhandelsstandortes bearbeitet. Kern des Projektes ist die temporäre Umgestaltung und/ oder Umnutzung von stadtbildprägenden Plätzen und Straßen Ludwigsburgs, aber auch die Umsetzung einer ÖPNV-Rad-Trasse und die Gestaltung einer Industriebrache am Bahnhof (Franck-Areal). In der gesamten Innenstadt werden neue Treffpunkte mit hoher Aufenthaltsqualität, Orte für Kommunikation, Sport, Kultur und Spiel sowie mehr öffentliches Grün und Wasserelemente geschaffen. Erreichen möchte man dies unter anderem mit neu „aufpoppenden“ Sitzmöbeln sowie Spiel- und Sportgeräten, wie beispielsweise Tischtennisplatten, Kletterwänden oder Fitness-Trails. Flexible Grün- und Schattenelemente sollen insbesondere gegen den hohen Versiegelungsgrad und die sommerliche Hitzebelastung in der Innenstadt wirken. Bestandteil der Aufwertungen sind auch temporäre Kulturangebote und gastronomische Leistungen. Die Maßnahmen im Rahmen der „Pop-Up-Innenstadt“ verwandeln die Innenstadt so zu einem direkten Experimentier- und Erfahrungsraum der nachhaltigen Stadtentwicklung. Durch die Umsetzung temporärer Maßnahmen im öffentlichen Raum können innovative Ideen sinnlich sichtbar, erfahrbar und erlebbar gemacht werden, wodurch ein direktes Feedback durch die zukünftigen Nutzer*innen möglich wird. So soll für Bürger*innen und Besucher*innen die Aufenthaltsqualität erhöht sowie stadtübergreifende Aufmerksamkeit für die Innenstadt geschaffen und somit auch ein Beitrag zu ihrer Belebung geleistet werden.

Das Projekt baut auf einem Dialog von Politik, Verwaltung und Bürgerschaft sowie wichtigen Innenstadtakteur*innen auf, wobei neuartige Formen der Kooperation erprobt werden. Es wird ein Fokus auf die Stärken und Schwächen der Innenstadt gelegt und gemeinsam erarbeitet, welche Lösungen für eine nachhaltige und resiliente Entwicklung der Ludwigsburger Innenstadt sinnvoll sein können. Während des Projektes werden Ideen als Pop-Up-Maßnahme erprobt, im Anschluss evaluiert und je nach Erfolg und Akzeptanz verstetigt. Dabei werden über alle Phasen dieses Prozesses hinaus unterschiedliche Zielgruppen adressiert, mit dem Ziel, den gesamten Stadtentwicklungsprozess für alle Akteur*innen sichtbar, erfahrbar und mitgestaltbar zu machen. Beteiligt sind neben zahlreichen Fachbereichen der Stadtverwaltung auch Vertreter*innen der Wirtschaftsförderung, Bürger*innen und projektbezogene Akteur*innen, wie beispielsweise Künstler*innen.

Abb. 1: Umgestaltung des Ludwigsburger Ehrenhofes (2020) Vor Beginn des Projektes.



Quelle: <https://www.ludwigsburg.de/start/stadt+entwickeln/pop-up+innenstadt.html>. [22.03.2023].

Abb. 2: Umgestaltung des Franck-Areals



Quelle: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Blageintraege/DE/ludwigsburg_innenstadt.html. [22.03.2023].

I2. Homberg (Efze): WANDELPfad und Co-Working Galerie

Projekt	Homberg (Efze): WANDELPfad und Co-Working Galerie
Stadt	Homberg (Efze)
Beteiligte	Stadt Homberg (Efze)
Finanzierung	Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „Post-Corona-Stadt“
Laufzeit	Januar 2021 bis Dezember 2023
Quellen	Nationale Stadtentwicklungspolitik (2021): Homberg (Efze). WANDELPfad und Co-Working Galerie. – URL: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/homberg_wandelpfad-und-co-working_galerie.html [15.03.2023]. Stadt Homberg (Efze) (o.J.): WANDELPfad Homberg. – URL: https://wandelpfad-homberg.de/ [15.03.2023]. Schriftliche Antwort auf eine Befragung des im Projekt tätigen Büros „Zukunftsoptimisten“ vom 16.02.2023.

Die Kleinstadt Homberg (Efze) ist stark von demografischem Wandel, vor allem einer Überalterung der Bevölkerung, Leerstand in Handel und Gastronomie und den Auswirkungen des Klimawandels betroffen. Die Corona-Pandemie hat diese Themen noch deutlicher in den Fokus gerückt und den Strukturwandel beschleunigt. Während der Corona-Pandemie gab es in der Stadt zahlreiche temporäre Aktionen zu Kunst und Kultur, um die Innenstadt zu beleben. In diesem Zusammenhang sind „FreiRaumStationen“ entstanden, um brachliegende und ungenutzte Flächen aus kommunalen oder privatem Immobilienbestand mit neuen Ideen und innovativen Akteuren zu bespielen. Es wurden dort Kunstaustellungen, Lesungen, Kochaktionen, Workshops etc. durchgeführt. Entdeckt wurden auch die Potenziale der Stadt als Wohnort, die an Attraktivität gewinnt, wenn mehr Orte und Angebote für Kunst und Kultur auf dem Land geschaffen werden.

Die Stadt baut mit dem Projekt „WANDELPfad und Co-Working Galerie“ auf diesen erfolgreichen ersten Maßnahmen auf und verstärkt den Schwerpunkt Kunst und Kultur. Mit dem Projekt WANDELPfad werden multifunktionale Orte des Austausches und digitalen Arbeitens in der Altstadt entwickelt. Zugleich soll der Ort besser an Naherholungsräume angebunden werden, indem innerstädtische Barrieren abgebaut werden. Die Altstadt wird durch ein barrierefreies Wegenetz für Fußgänger*innen ausgestattet und mit fußläufig erreichbaren Naherholungsorten verbunden. Um den barrierefreien Zugang zu erreichen soll die historische Stadtmauer geöffnet werden. Die neu geschaffenen Wegeverbindungen sollen wichtige Orte innerhalb der Stadt langfristig vernetzen und zu einer stärkeren Frequentierung der Innenstadt durch Fußgänger*innen beitragen. Die Zentrale des Projekts ist in einem ehemaligen Schuhhaus untergebracht, das sich inzwischen zu einem kreativen Arbeitsort entwickelt. Im Gebäude befinden sich eine Mosaikwerkstatt, eine PopUp Bar, die regelmäßig öffnet, es finden verschiedene Kunst- und Fotoausstellungen und Theateraufführungen statt. Um den WANDELPfad bildete sich ein Akteursnetzwerk aus einer aktiven Zivilgesellschaft und den Akteur*innen der einzelnen WANDELorte entlang des WANDELPfades. Eine alte Möbelfabrik, der MarktCampus und der Gemeinschaftsgarten sind einige WANDELorte, die der WANDELPfad miteinander verbindet. Über das Format der „Spaziergänge“ werden die Orte als „Orte des Wandels“ für alle erschlossen und erlebbar. Es gibt eine Projektsteuerungsgruppe, die sich aus der Stadtverwaltung Homberg (Efze), dem Begleitbüro ANP aus Kassel sowie den Zukunftsoptimisten zusammensetzt, die mit zahlreichen koproduktiven und temporären Aktionen das Projekt unterstützen.

Das Projekt läuft bis Dezember 2023. Es wird im Rahmen der „Post-Corona-Stadt“ der Nationalen Stadtentwicklungspolitik (BMWSB) finanziell gefördert. Möglichkeiten zur Fortführung des Projekts nach dem Ende der Förderphase werden aktuell erarbeitet.

Abb. 3: Ausstellung in der PopUp-Bar



Quelle: Katrin Hitziggrad, Kreative & koproduktive Stadtentwicklung: Die Zukunftsoptimisten UG, HS: Marktplatz 9 | 34576 Homberg (Efze)
GS: Thomas-Mann-Straße 27 | 07743 Jena

Abb. 4: Spaziergang entlang des WANDELPfades



Quelle: Katrin Hitziggrad, Kreative & koproduktive Stadtentwicklung: Die Zukunftsoptimisten UG, HS: Marktplatz 9 | 34576 Homberg (Efze)
GS: Thomas-Mann-Straße 27 | 07743 Jena

13. Hey, LENA! – Mitten im Ortskern ist sie der "Open Space" für alle LEgdener NACHbarinnen und Nachbarn

Projekt	Hey, LENA! - Mitten im Ortskern ist sie der "Open Space" für alle LEgdener NACHbarinnen und Nachbarn
Stadt	Legden
Beteiligte	Gemeinde Legden
Finanzierung	Gemeinde Legden; Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „Post-Corona-Stadt“
Laufzeit	April 2021 bis Dezember 2023
Quellen	Gemeinde Legden (2021): Projekt Hey Lena. – URL: https://www.legden.de/portal/seiten/projekt-hey-lena-900000274-24110.html . [20.03.2023]. Hey, Lena! (o.J.) HEY LENA!. – URL: http://www.heylena.de/index.php#6261-.html . [20.03.2023]. Nationale Stadtentwicklungspolitik (2020): Legden. Hey, LENA!. – URL: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/legden_hey_lena.html . [20.03.2023].

Die westfälische Gemeinde Legden sieht sich - auch als Folge der Corona-Pandemie – verstärkt mit einem Attraktivitätsverlust der Innenstadt sowie einem Rückgang gemeinschaftsstärkender Aktivitäten konfrontiert. Dazu zählen der Rückgang kultureller Aktivitäten der Brauchtumspflege, das Schließen vorhandener Gastronomieeinrichtungen, sodass Gemeinschaftsräume fehlen, ein wachsender Druck auf den örtlichen, oft inhaber*innengeführten, Einzelhandel, der das Trading-Down im Ortskern verstärkt.

Mit dem Projekt „Hey, LENA!“ will die Gemeinde gegen die zuvor genannten Probleme vorgehen. Erreicht werden soll dies unter anderem durch die Stärkung eines lebendigen Ortszentrums (Versorgung, Dienstleistung, Handel, Austauschformate), die Förderung des bürger*innenschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Engagements, ein digitales Empowerment der Bevölkerung, und das Angebot verschiedener Beteiligungsformate, wie etwa eines „runden Tisches“, auch mit dem Ziel, neue Netzwerke zu bilden. Zentraler Baustein ist dabei ein „Open Space“ im Ortskern, der für Workshops und weitere Veranstaltungen zur Verfügung steht. Der nutzungsoffene Raum, der in einem Leerstand eingerichtet wird, soll gleichzeitig als flexibel nutzbarer „Krisen-Interventions-Raum“ dienen und die Resilienz der Gemeinde gegenüber zukünftigen Krisen stärken. Dieser Open Space soll langfristig erhalten werden.

Abb. 5: Der Legdner Ortskern mit Leerständen



Quelle: Aufnahme von Thomas Hackenfort

https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/legden_hey_lena.html

14. Wandel zu einer zukunftsorientierten Innenstadt

Projekt	ÜBERGANGSWEISE: Wandel zu einer zukunftsorientierten Innenstadt
Stadt	Lübeck
Beteiligte	Hansestadt Lübeck; Travemünde Marketing GmbH, Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH
Finanzierung	Förderung im Rahmen des Bundesprogramms „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ durch das BMWBS und das BBSR
Laufzeit	Ende 2022 bis August 2025
Quellen	Hansestadt Lübeck (o.J.): Übergangsweise. Wandel zu einer zukunftsorientierten Innenstadt. – URL: www.luebeck.de/uebergangsweise . 03.05.2023]. Schriftliche Antwort der Lübeck und Travemünde Marketing GmbH vom 17.02.2023.

Die Hansestadt Lübeck hat sich mit dem Projekt „ÜBERGANGSWEISE“ auf das Förderprogramm „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ beworben, um gegen Leerstände und den Attraktivitätsverlust der Innenstadt aktiv zu werden. Auch hier hat die Pandemie bestehende Probleme in der Innenstadt verstärkt, zudem änderte sie das für die Hansestadt enorm wichtige Reiseverhalten von Tourist*innen.

Der Fokus des Projekts liegt auf der Ausarbeitung innovativer Entwicklungsstrategien, der Schaffung einer erhöhten Resilienz der Innenstadt gegenüber Krisen, der Steigerung der Aufenthaltsqualität in der Innenstadt sowie der Stärkung der lokalen Ökonomie und der Förderung des gesellschaftlichen Lebens. Lübeck reagiert mit dem Projekt auch auf die Beobachtung, dass ein reines Leerstandsmanagement als Steuerungs- und Managementmaßnahme nicht ausreicht, sondern für eine zukunftsfähige, nachhaltige und resiliente Innenstadt andere Handlungs- und Entscheidungs- bzw. Managementstrukturen erforderlich sind. Dabei spielen Transparenz und Partizipation unterschiedlicher Anspruchsgruppen eine noch größere Rolle.

Das Projekt ist in vier Teilprojekte gegliedert, die jeweils unterschiedliche Ziele fokussieren. (1) Das Projekt „Haus B“ beschäftigt sich mit Umgestaltung und Umwandlung des ehemaligen Karstadt-Kaufhauses zu einem Mixed-Use-Innovationszentrum. Bis der Umbau abgeschlossen ist, sind eine Zwischennutzung und die Einrichtung eines „Gläsernen Prozessbüros“ als Anlaufstelle für Information, Beteiligung und Austausch zum Wandlungsprozesses im Gebäude vorgesehen. Es sind Veranstaltungen, Workshops und Diskussionsrunden in dem Gebäude geplant. Zudem wird im sogenannten Phase 0-Prozess ein Betriebskonzept für die Endnutzung erarbeitet. Hierbei werden die zukünftigen dauerhaften Nutzerinnen und Nutzer bereits mit einbezogen. (2) Im Projekt „IMPULS.RAUM“ sollen Leerstände mit innovativen Nutzungskonzepten aktiviert werden. Hierfür mietet die Wirtschaftsförderung Lübeck leerstehende Einzelhandelsflächen an und stellt sie Kreativen, StartUps und Unternehmen mit innovativen Geschäftsideen vergünstigt zur Verfügung. (3) Im Teilprojekt „WANDEL.ERLEBEN“ geht es darum, die Innenstadt durch gezielte Inszenierung und temporäre Umgestaltung öffentlicher Räume attraktiver zu machen (z.B. Kulturgarten, „Hafenglühen“). (4) Das Projekt „WANDEL.STEUERN“ kümmert sich um die Steuerung des Gesamtprozesses, ebenso um die Einbindung von Stakeholdern und der Öffentlichkeit. Grundlage bildet der Rahmenplan Innenstadt und das Tourismusentwicklungskonzept (TEK 2030) der Stadt Lübeck. Im ersten Schritt wird eine „Innovationsstrategie 2025“ für den gesamten Wandlungsprozess der Innenstadt erarbeitet.

Im Projekt kooperieren Stadtverwaltung (Fachbereich Planen und Bauen), Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH und die „Lübeck und Travemünde Marketing GmbH“. Weiter werden Stakeholder*innen wie Lübecker Innenstadt-Gymnasien und Hochschulen, Interessenvertretungen aus Wirtschaft, Soziales und Kultur als auch Bürger*innen in das Projekt eingebunden.

Das Projekt wird mit rund 5 Millionen Euro aus dem Bundesprogramm „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) gefördert. Die Hansestadt Lübeck trägt 10 % der förderfähigen Gesamtausgaben. Angelehnt an den Förderzeitraum läuft „ÜBERGANGSWEISE“ voraussichtlich bis August 2025. Da die Transformation der Innenstädte ein dauernder Prozess ist, wird bereits jetzt eine Verstetigung des Projektes angestrebt. Für das sogenannte Haus B wird ein Betriebskonzept erarbeitet, das über das Ende des Projektes im August 2025 Bestand haben wird. Umfassende Umbaumaßnahmen zur Endnutzung des Hauses B werden für das Jahr 2026 angestrebt.

Abb. 6: Fußgängerzone Lübeck



Quelle: <https://uebermorgen.luebeck.de/projekte/uebergangsweise/index.html>. [22.03.2023].

15. Rendsburg belebt – Das Projekt zur resilienten Stadtentwicklung

Projekt	Rendsburg belebt – Das Projekt zur resilienten Stadtentwicklung
Stadt	Rendsburg
Beteiligte	Stadt Rendsburg, Region Rendsburg GmbH
Finanzierung	Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „Post-Corona-Stadt“
Laufzeit	Mai 2021 bis Dezember 2023
Quellen	Nationale Stadtentwicklungspolitik (2021): Rendsburg belebt - Das Projekt zur resilienten Stadtentwicklung. – URL: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/Shared-Docs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/rendersburg_belebt.html . [20.03.2023]. Interview mit der Region Rendsburg GmbH vom 08.02.2023.

Rendsburg hatte bereits seit der Schließung eines großen Bundeswehrstandortes einen erheblichen Kaufkraftverlust zu verzeichnen. Darunter litt auch die Attraktivität der Innenstadt. Die eigens gegründete Region Rendsburg GmbH hat deshalb bereits im Jahr 2019 mit Maßnahmen begonnen, um Leerstände in der Innenstadt u.a. mit Pop-Up Stores zu bespielen und diese in ein dauerhaftes Ladengeschäft zu bringen. Die Pandemie beschleunigte die Zunahme an Leerständen noch einmal deutlich. Es haben sich neue Bedarfe nach städtischen Begegnungsorten, sozialer Interaktion und Individualität in der Rendsburger Innenstadt gezeigt. Das Projekt „Rendsburg belebt“ zielt darauf, diesen Wandel positiv im Sinne der lokalen wirtschaftlichen Strukturen unter Berücksichtigung und Einbeziehung von verschiedenen Akteuren zu fördern und mitzugestalten. Die Themen Leerstandsbelebung (mit zukunftsfähigen Geschäftsmodellen), Verbesserung der Aufenthaltsqualität, soziale Interaktion, Mobilität und Digitalisierung sollen miteinander verknüpft werden.

Das Projekt besteht aus verschiedenen Bausteinen. Beispielhaft für eine Leerstandsbelebung steht ein Konzept-Laden, der Kunstwaren anbietet und durch Sitzmöglichkeiten und Grünpflanzen auch als sozialer Treffpunkt dient. Lastenräder können an einem Infopunkt, ebenfalls ein ehemaliger Leerstand, ausgeliehen werden. In diesem Infopunkt befinden sich gleichzeitig auch die Redaktion eines Magazins sowie ein kleiner Souvenirshop. Ein weiterer Baustein ist eine „Familienwerkstatt“. Hierbei wurde in der Innenstadt ein großzügiger Multifunktionsraum geschaffen, in dem derzeit verschiedene Angebote und Kurse für Kinder, Jugendliche und Familien bereitgestellt werden. Der Raum ist damit zugleich Treffpunkt und Betreuungsort für Kinder. Eine weitere Belebung der Innenstadt entsteht über bunte Bänke, Tische, eine Tischtennisplatte und einen Tischkicker, die im Aktionsbereich aufgestellt wurden. Zusätzlich gibt es Hochbeete, die den Ort begrünen und attraktiver machen. Ein wichtiger Baustein sind zudem Events, die im Rahmen des Projektes organisiert werden. So fanden 2022 beispielsweise ein Pflanz- und Aktionstag, eine Open Air-Veranstaltung und eine „Dankeschön-Weihnachts-Lounge“ statt. Bei diesen Veranstaltungen konnten sich Besucher*innen zugleich über das Projekt informieren und Kontakte knüpfen. In einem digitalen Baustein werden Module für das Projekt angelegt und ein Social Media Auftritt bei Facebook und Instagram angeboten.

Bisher hat das Projekt sehr positive Resonanz aus der Bürgerschaft erfahren und soll nach Wunsch der Region Rendsburg verstetigt werden. Insbesondere das Leerstandsmanagement hat auch für die Zukunft eine hohe Bedeutung.

Abb. 7: Leerstände und geringe Aufenthaltsqualität in diesem Bereich der Rendsburger Innenstadt



Quelle: Region Rendsburg GmbH

https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/rendsburg_belebt.html.
[12.04.2023].

Abb. 8: Aktive Leerstandsbelegung mit dem „Pfiffikus“



Quelle: Sarah Porsack

https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/rendsburg_belebt.html. [12.04.2023].

5.2 Mobilität

M1. Zukunft Innenstadt – Öffentlicher Raum und Mobilität Innenstadt (Örmi)

Projekt	Zukunft Innenstadt – Öffentlicher Raum und Mobilität Innenstadt (Örmi)
Stadt	Karlsruhe
Beteiligte	Stadtplanungsamt Karlsruhe, Planungsbüros Gehl (Federführung), Argus, Weeber+Partner), Bürger*innen
Finanzierung	Stadt Karlsruhe
Laufzeit	September 2020 bis November 2022
Quellen	Stadt Karlsruhe (2021): Öffentlicher Raum und Mobilität Innenstadt. – URL: https://www.karlsruhe.de/mobilitaet-stadtbild/stadtplanung/staedtebauliche-projekte/oeffentlicher-raum-und-mobilitaet-innenstadt. [15.03.2023]. Stadt Karlsruhe (o.J.): Reallabore Passagehof und Karlstraße. – URL: Reallabor Karlstraße und Passagehof: Karlsruhe. [24.04.2023]. Interview mit der Stadtverwaltung Karlsruhe vom 17.02.2023.

Die Stadtverwaltung Karlsruhe arbeitet bereits seit einigen Jahren intensiv und ämterübergreifend im Korridor „Zukunft Innenstadt“ zusammen. Eine wesentliche Rolle kommt hier zum einen der Klimaanpassung in dicht bebauten und stark versiegelten Quartieren zu und zum anderen der Mobilitätswende. Ein erheblicher Teil des öffentlichen Raumes wird von fahrenden und parkenden Autos dominiert, während zugleich die Zahl an Radfahrenden steigt. Das Projekt „Öffentlicher Raum und Mobilität Innenstadt (ÖRMI)“ wurde von der Stadt Karlsruhe bereits vor der Corona-Pandemie beauftragt. Ziel des Projekts war es, mehr Möglichkeiten zum Verweilen in der Innenstadt zu schaffen, Synergien zwischen verschiedenen Funktionen zu bilden und so ein attraktives Stadtzentrum zu stärken.

Im zugrundeliegenden Analyseansatz und Planungsprozess stehen Menschen im Mittelpunkt, Fußgänger*innen werden wichtiger, Grün bekommt eine neue Bedeutung. Dahinter stehen die Herausforderungen durch klimatische Veränderungen, Digitalisierung sowie die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie. Die Transformation der Innenstadt ist seit langem Thema, allerdings hat sich die Situation durch die Pandemie deutlich verschärft, der Druck auf den Einzelhandel hat sich in dieser Zeit spürbar erhöht.

Das Projekt wurde von September 2020 bis November 2022 durchgeführt. Auch bereits vorhandene Konzepte für die Stadtentwicklung wurden dabei miteinbezogen und verbunden. Durch die Corona-Pandemie musste das Projekt in einzelnen Bausteinen angepasst werden, auch das Konzept zur Beteiligung der Bürgerschaft musste teilweise auf digitale Formate umgestellt werden. Drei sich überlagernde Themenbereiche Grün, Leben und gesunde Mobilität, wurden mit konkreten Maßnahmen hinterlegt und in einem Kartenwerk verortet unter dem Motto „Platz für mehr“. Wichtige Bausteine waren dabei zwei Reallabore.

Im Reallabor Passagehof ging es darum, einen Stadthof in einen attraktiven und grünen Hof umzuwandeln. Dieses Projekt soll zugleich anregen, weitere grünere und lebenswertere Wohnhöfe zu stärken und zu fördern. Finanzielle Unterstützung gibt es aus dem bestehenden Karlsruher Förderprogramm zur Hofbegrünung.

Das zweite Reallabor fand in der nördlichen Karlstraße statt, die sowohl von PKW- als auch Straßenbahnverkehr betroffen ist. Hier ging es insbesondere darum, den Autoverkehr auf ein Minimum zu reduzieren und dadurch neue Freiräume zu schaffen, die durch die Anwohner*innen genutzt werden konnten.

Ein Ziel der Reallabore war es zudem, neue Kooperationen zwischen verschiedenen Akteur*innen herbeizuführen und zu erproben.

Das Gesamtkonzept – mit einem Katalog der Empfehlungen – soll der Verwaltung zusammen mit den Einzelmaßnahmen sowohl kurz- als auch langfristig als Leitfaden für Planungen in der Innenstadt dienen und in den kommenden Jahren sukzessive umgesetzt werden. Dabei wird weiterhin auf eine breite Beteiligung gesetzt.

Abb. 9: Bereits 2020 hat die Stadt Karlsruhe den ruhenden Verkehr aus der südlichen Waldstraße verbannt. Die gilt als Vorbild für das Projekt Örmi.



Quelle:

https://www.karlsruhe.de/securedl/sdl-eyJ0eXAiOiJKV1QiLCJhbGciOiJIUzI1NiJ9.eyJpYXQiOiJlODI0OTk2NTEsImV4cCI6MTc2MjY0NTYsInVzZXIiOiJAsImdyb3VwcyI6WzAsLTJ0LjEwXlJoiZmlsLWZWFkbWludL3VzZXJfdXBsb2FkLzA1X01vYmlsaXRhZXRfU3RhZHRiaWxkLzA1MI9TdGFkdHBsYW51bmVudGVzZGFZHRlYmF1bGljaGVfUHJvamVrd-GUvT0VmZmVudGxpY2hld9SYXVtX3VuZF9Nb2JpbGl0YWV0X19PRVJNSV8vMjlxMjIwX0Fic2NobHVzc2JlcmljaHRfVGVpbDEucGRmli-wicGFnZSI6MTYxOX0.sLBUPPyvNXsJ0FO6fXlM2njvNF-DEmYJr9kYqGyGhg/221220_Abschlussbericht_Teil1.pdf [26.04.2023].

Abb. 10: Zukunftsvision für eine grüne Promenade in der Lammstraße



Quelle: <https://www.karlsruhe.de/>¹ [26.04.2023].

M2. Pop-Up Radweg am Beispiel Kottbusser Damm (Kreuzberg)

Projekt	Pop-Up Radweg am Beispiel Kottbusser Damm (Kreuzberg)
Stadt	Berlin
Beteiligte	Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg, Senatsverwaltung Berlin
Laufzeit	April 2020 – laufend
Quellen	Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg von Berlin (2021): Verstetigung des Pop-Up-Radwegs am Kottbusser Damm zu geschütztem Radweg. – URL: https://www.berlin.de/ba-friedrichshain-kreuzberg/aktuelles/pressemitteilungen/2021/pressemitteilung.1074831.php. [15.03.2023]. Deutsche Umwelthilfe e.V. (2022): Verkehrliche Auswirkung Pop-up Radweg Kottbusser Damm und Kottbusser Straße. – URL: https://www.duh.de/fileadmin/user_upload/download/Projektinformation/Verkehr/Pop-up-Radwege/Untersuchungsbericht_Pop-up_Radweg_Kottbusser_Damm.pdf. [29.03.2023]. Difu -Dialog „Krisenfestes Radfahren: Die Corona-Pop-Up-Radwege in Berlin“ vom 29.04.2020.

Der Berliner Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg hat während der Corona-Pandemie mit der Schaffung von Pop-Up-Radwegen auf das verstärkte Aufkommen von Radfahrer*innen reagiert. Mehr Fahrradverkehr erforderte mehr sichere Fahrradstrecken. Das Radwegenetz in Friedrichshain-Kreuzberg war nicht entsprechend ausgestattet, da es Lücken innerhalb des Netzes gab und einige der Radwege zu schmal waren, um die aufgrund der Pandemie geltenden Abstandsregelungen einzuhalten.

¹ https://www.karlsruhe.de/securedl/sdl-eyJ0eXAiOiJKV1QiLCJhbGciOiJIUzI1NiJ9.eyJpYXQiOiJlE2ODI0OTk2NTE-slmV4cCI6MzMzMjY0NTYsInVzZXIiOiJAsImdyb3VwcyI6WzAsLTJFdLCJmaWxlIjoiaZmls-ZWFkbWluL3VzZXJfdXBsb2FkZzA1X01vYmlsaXRhZXRfU3RhZHRiaWxkZzA1MI9TdGFkdHBsYW51bmcvM19TdGFIZHR-lymF1bGljaGVfUHJvamVrd-GUvT0VmZmVudGxpY2hlc9SYXVt3VuzF9Nb2JpbGl0YVWV0X19PRVJNSV8vMjlxMjIwX0Fic2NobHVzc2JlcmJjaHRfVGVpb-DEucGRmliwicGFnZSI6MTYxOX0.sLBUPPyvNJXsJ0FO6fxIM2njvNF-DEmYJr9kYqGyGhg/221220_Abschlussbericht_Teil1.pdf

Der Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg hatte bereits vor der Pandemie Planungen zur Ausweitung des Radwegenetzes vorangetrieben und mit der Senatsverwaltung abgestimmt. So konnten die Pop-Up-Radwege schnell und einfach realisiert werden. Nach Abstimmung der Finanzierung mit dem Senat wurde als erstes Modellprojekt zunächst ein Pop-Up-Radweg auf der Zossener Straße eingerichtet. Die Einrichtung dauerte drei Tage, die betroffene Fahrspur wurde lediglich mithilfe von Gelbmarkierungen und Warnbaken in den Radweg umgewandelt.

Es folgten seither weitere Pop-Up-Radwege in Friedrichshain-Kreuzberg, aber auch in anderen Bezirken der Stadt. Nach Aussage der Straßenverkehrsbehörde Friedrichshain-Kreuzberg dauerte die Planung jeweils etwa eine Woche, eine zweite Woche wurde für die Umsetzung vorgesehen. Ein erfolgreiches Beispiel ist der Pop-Up-Radweg auf dem Kottbuser Damm in Kreuzberg, der im April 2020 eingerichtet wurde. Auf der stark befahrenen mehrspurigen Straße wurden auf etwa 900 m Länge (je Richtung) 2,5 m breite Radwege geschaffen, die im Brand- und Rettungsfall von Einsatzfahrzeugen überfahren werden können. Die Nutzung des Kottbuser Damms durch Radfahrer*innen steigerte sich daraufhin um etwa 40%. Ab April 2021 wurde der Radweg, wie auch viele weitere Pop-Up-Radwege in Berlin, baulich verstetigt und bleibt somit auf Dauer erhalten. Das Schaffen der Radwege mithilfe von Gelbmarkierungen und Warnbaken erwies sich aufgrund der Möglichkeit des schnellen und einfachen Nachjustierens als äußerst erfolgreich gegenüber vergangenen Radwegeprojekten, in denen bauliche Maßnahmen erforderlich waren.

Abb. 11: Pop-Up-Radweg mit provisorischen Markierungen und Abgrenzungen



Quelle: <https://www.telepolis.de/features/Pop-Up-Fahrradwege-Berliner-AfD-agierte-im-Interesse-der-Autolobby-4887418.html> [22.03.2023]

Abb. 12: Pop-Up Radweg mit Radfahrern



Quelle: https://www.duh.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/deutsche-umwelthilfe-begruesst-ende-der-klage-gegen-berliner-pop-up-radwege-kommunen-haben-keine-ausr/?no_cache=1&cHash=1d8599b89bf614d009b981710ce990b2. [26.04.2023].

5.2.1 M3. Modellregion Hannover: Wendepunkte im Verkehr (MoHaWiV)

Projekt	Modellregion Hannover: Wendepunkte im Verkehr (MoHaWiV)
Stadt	Hannover + Umland
Beteiligte	Region Hannover, steuern lenken bauen Projektsteuerung Region Hannover GmbH, GVH, ÜSTRA, regiobus Hannover GmbH, Rupprecht Consult GmbH
Finanzierung	Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV) "Modellprojekte zur Stärkung des ÖPNV"
Laufzeit	Januar 2022 bis Dezember 2024
Quellen	Rupprecht Consult GmbH (o.J.): Modellregion Hannover. Wendepunkte im Verkehr (MoHaWiV). – URL: https://www.rupprecht-consult.eu/de/projekt/modellregion-hannover-wendepunkte-im-verkehr-mohawiv. [15.03.2023]. Landeshauptstadt Hannover (2022): Klima in Not. Region Hannover verstärkt ihr Monitoring. – URL: https://www.hannover.de/Leben-in-der-Region-Hannover/Verwaltungen-Kommunen/Die-Verwaltung-der-Region-Hannover/Region-Hannover/Weitere-Meldungen-der-Region-Hannover/2022/Klima-in-Not-Region-Hannover-verst%C3%A4rkt-ihr-Monitoring. [15.03.2023]. Schriftliche Antwort der Region Hannover vom 13.03.2023.

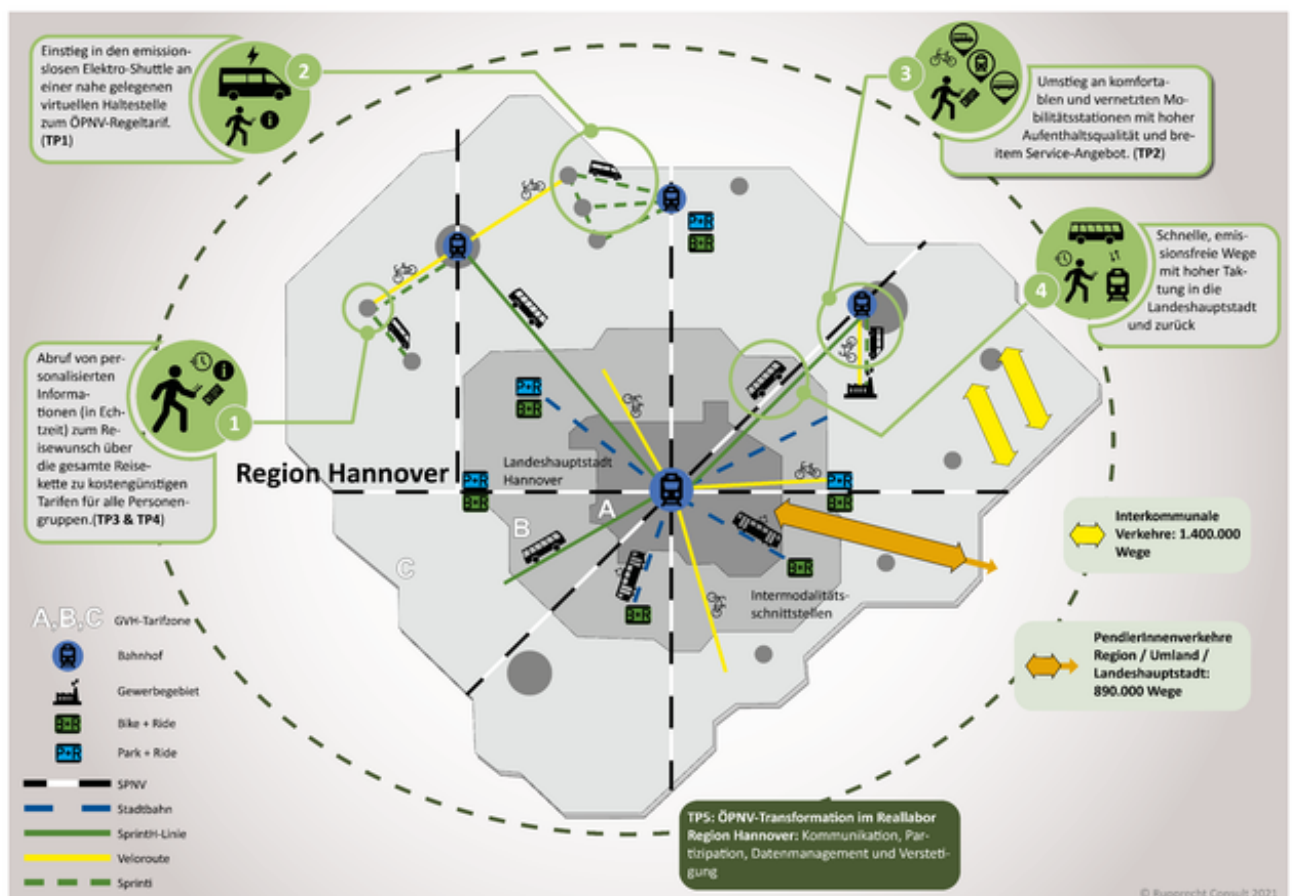
Ziel des Projektes der Region Hannover ist es, die nachhaltige Mobilität in Randgebieten zu verbessern und ein attraktives System zu schaffen, um den Modal Split des Pendlerverkehrs vom privaten Pkw auf den öffentlichen Verkehr zu verlagern. Es soll ein attraktives und nachhaltiges Mobilitätsnetz zwischen der niedersächsischen Landeshauptstadt und deren Umland geschaffen werden. Damit wird auch auf die Corona-Pandemie reagiert, in der der ÖPNV viele Kund*innen verloren hat.

Die Region Hannover gehört zu den bundesweit zwölf "Modellprojekten zur Stärkung des ÖPNV" die vom Bundesverkehrsministerium für Digitales und Verkehr (BMDV) gefördert werden. Knapp 30 Millionen Euro können so bis

2024 in das Vorhaben fließen. Das Projekt besteht aus fünf Teilprojekten. Dabei geht es vor allem darum, ein attraktives, flexibles und kostengünstiges Angebot im Bedarfsverkehr für die Region Hannover zu schaffen. Durch Digitalisierung von P+R-Anlagen und den Ausbau von Mobilitätsstationen zu intelligenten und komfortablen Umsteigepunkten sollen intermodale Wegeketten geschaffen werden. So sollen beispielsweise digitalisierte Park-and-Ride-Systeme und Mobilitätsstationen als Übergabepunkte fungieren und die Nutzung der Verkehrsangebote für die Kunden bedarfsgerechter und komfortabler ausgestaltet werden. Insbesondere durch eine stärkere Digitalisierung der Informationsbereitstellung, wie zum Beispiel einer Auslastungsanzeige der Wagen in Echtzeit, soll das Vertrauen der durch die Pandemie sensibilisierten Fahrgäste in den ÖPNV wieder zurückgewonnen werden. Zusätzlich soll das Angebot eines ausgeweiteten On-Demand-Verkehrssystems zu einer besseren Verbindung zwischen dem urbanen und suburbanen Raum der Region beitragen. Als ergänzendes Instrument zur Fahrgast(rück)gewinnung im Post-Corona-Betrieb sind tarifliche Zusatzangebote geplant. Beispiele sind etwa die geplante Einführung einer HannoverCard50, deren Inhaber*innen 50 Prozent Preisnachlass auf Einzelfahrausweise erhalten sollen, oder eines Abo-Plus Programms, bei welchem kostenlose Zusatzleistungen für Abonnent*innen vorgesehen sind.

Die Region Hannover plant, die Projekthalte zu verstetigen. Die Unterhaltungskosten für die baulichen Maßnahmen sollen dabei von den Kommunen getragen werden. Derzeit ist noch in Klärung, wie die betrieblichen und tariflichen Maßnahme über das Projekt hinaus finanziert und fortgeführt werden können.

Abb. 13: Der Projektansatz für die Modellregion Hannover



Quelle: https://www.rupprecht-consult.eu/fileadmin/user_upload/What_s_New/1202464430094158.Zmf6pnJv3EcZY9ft3Mo5_height640.png [31.05.2023].

5.3 Kultur

K1. Kieler Kultur Pop-Up

Projekt	Kieler Kultur Pop-Up
Stadt	Kiel
Beteiligte	CineMare Meeresfilmfestival; Together Kiel; Kiel-Marketing
Finanzierung	Stadt Kiel, Kulturfördermittel, Projekteinnahmen
Laufzeit	August 2020
Quellen	Landeshauptstadt Kiel (2020): Kieler Kultur Pop-Up. Mit ABSTAND das beste Event, um die Kieler Kultur- und Eventszene zu unterstützen. – URL: https://www.kiel-hilft-kiel.de/neuigkeiten/artikel/kieler-kultur-pop-up.html . [15.03.2023]. Schriftliche Antwort der Kiel-Marketing vom 03.03.2023.

Die Corona-Pandemie hat die Kulturbranche besonders stark beeinträchtigt. Lockdowns, das Verbot von Großveranstaltungen, die Beschränkung von Besucherzahlen setzten der Branche gerade zu Beginn der Pandemie enorm zu, so auch in der schleswig-holsteinischen Landeshauptstadt. Um den Menschen auch im Corona-Sommer 2020 die Teilnahme an Kulturveranstaltungen zu ermöglichen, schlossen sich das CineMare Meeresfilmfestival und Together Kiel in Kooperation mit Kiel-Marketing zusammen und veranstalteten im August 2020 das sogenannte „Kieler Kultur Pop-Up“.

Dabei wurde eine Grünfläche an der Kiellinie neben dem GEOMAR für einen Monat zur Kulturfläche für Veranstaltungen und Events genutzt. Angeboten wurden Live-Konzerte, Poetry Slams, Lesungen, Karaoke-, Film- oder Quizabende. Spezielle Holzterrassen boten dabei unter Einhaltung der damals geltenden Abstandsregelungen Platz für etwa 250 Besucher*innen. Diese Holzterrassen wurden in verschiedenen Größen angeboten und konnten vorher von Gruppen mit jeweils bis zu 10 Mitgliedern reserviert werden. Alle Gruppenmitglieder mussten dabei ihre vollständigen Kontaktdaten angeben, um eine mögliche Infektionskette nachverfolgen zu können.

Durch das Kultur Pop-Up wurde das bereits vor der Pandemie etablierte CineMare Filmfestival erstmals im Outdoor-/ Open-Air-Bereich durchgeführt. Aufgrund der positiven Erfahrungen wird das Filmfestival seither an verschiedenen Orten Open-Air fortgeführt.

Aus der Livekonzert-Sparte innerhalb des Projektes entwickelte Together Kiel 2021 zunächst ein Open Air Musikfestival sowie mehrere "Wohnzimmerkonzerte" in Leerständen. Daraus ging 2022 die Bespielung einer Eventfläche bei der "Kieler Woche" sowie das "Funhouse Festival" hervor. Beides wird auch im Jahr 2023 stattfinden.

Abb. 14: Kulturgenuss von der Insel: Auftakt zur Reihe Kieler Kultur-Popup am Sonnabend an der Kiellinie.



Quelle: Michael Kaniecki

<https://www.kn-online.de/kultur/kieler-kultur-pop-up-gut-gebaendigte-party-stimmung-DIRXGK2KWE56QBXWFJ2INL4AZI.html>. [29.03.2023].

Abb. 15: Das Festival mit abgegrenzten Gruppentribünen.



Quelle <https://www.kn-online.de/kultur/kultur-rund-ums-meer-an-der-kiellinie-EXV17ABBJAGPL5XUNVVJI2KPRY.html> [26.04.2023].

K2. Virtual Reality Theater

Projekt	Virtual Reality Theater
Stadt	Augsburg
Beteiligte	Staatstheater Augsburg
Finanzierung	Projekteinnahmen
Laufzeit	2020/2021
Quellen	Rocketeer (2020): Wie das Theater Augsburg seine Inszenierungen in die virtuelle Realität verlegte. – URL: https://www.rocketeer.de/wie-das-theater-augsburg-seine-inszenierungen-in-die-virtuelle-realitaet-verlegte/. [15.03.2023]. Staatstheater Augsburg (2021): vr-theater@home. Theater in einer neuen Dimension! – URL: https://staatstheater-augsburg.de/vr_theater_at_home. [15.03.2023]. Staatstheater Augsburg (2022): Digitaltheater. Spielzeit 2022/23. – URL: https://staatstheater-augsburg.de/digitaltheater_22. [15.03.2023].

Das Staatstheater Augsburg war als Kultureinrichtung besonders durch die Pandemie getroffen. Durch die Lock-downs, Schließungen von öffentlichen Einrichtungen und insbesondere das Verbot von Großveranstaltungen in Innenräumen konnten keine Theateraufführungen in Präsenz stattfinden. Als Konsequenz daraus entwickelte das Staatstheater Augsburg ab Ende 2020 das „Virtual Reality Theater“, um den Menschen das Theatererlebnis trotz Schließungen und Einschränkungen zu ermöglichen.

Dafür wurden zunächst eigens auf das Virtual Reality-Format zugeschnittene Inszenierungen gedreht. Um diese Inszenierungen anschauen zu können, konnten interessierte Besucher*innen für 9,90 Euro Virtual Reality Brillen ausleihen, entweder im Theater oder per deutschlandweitem Onlineversand. Ebenso war es möglich, die Aufführungen mit privaten VR-Brillen anzuschauen.

Das Konzept fand über alle Altersgruppen großen Anklang. Für viele Nutzer*innen stellte das Virtual-Reality Format ein neuartiges und einzigartiges Erlebnis dar und die ausschließlich für einzelne Zuschauer*innen wahrnehmbare Inszenierung wurde von vielen als sehr intensiv wahrgenommen.

Das Konzept des VR-Theaters wird auch nach dem Wegfall der pandemieinduzierten Beschränkungen fortgeführt. In der aktuellen Saison (ab September 2022) werden neben Vorstellungen in Präsenz weitere digitale Theaterstücke angeboten. Zudem gibt es hybride Aufführungen, in denen die Stücke in Präsenz dargeboten werden, die Besucher*innen einzelne Szenen (zum Beispiel die Gedankenwelt der Protagonisten) aber per VR erleben. Außerdem werden „VR vor Ort“ Veranstaltungen angeboten, in denen Besucher*innen das digitale Theaterstück im Theater selbst anschauen können.

Abb. 16: „Das Stück „Orfeo ed Euridice“ spielt zum Teil in einer Unterwelt, die das Staatstheater Augsburg mittels Virtual Reality inszeniert“



Quelle: <https://www.prospect-news.at/buehne/theater-im-wohnzimmer>. [22.03.2023]

Abb. 17: Theatebesucherin mit VR-Brille



Quelle: <https://cdn.shopify.com/s/files/1/0412/4144/4515/collections/LogoTheater2.jpg?v=1620726318>. [31.05.2023].

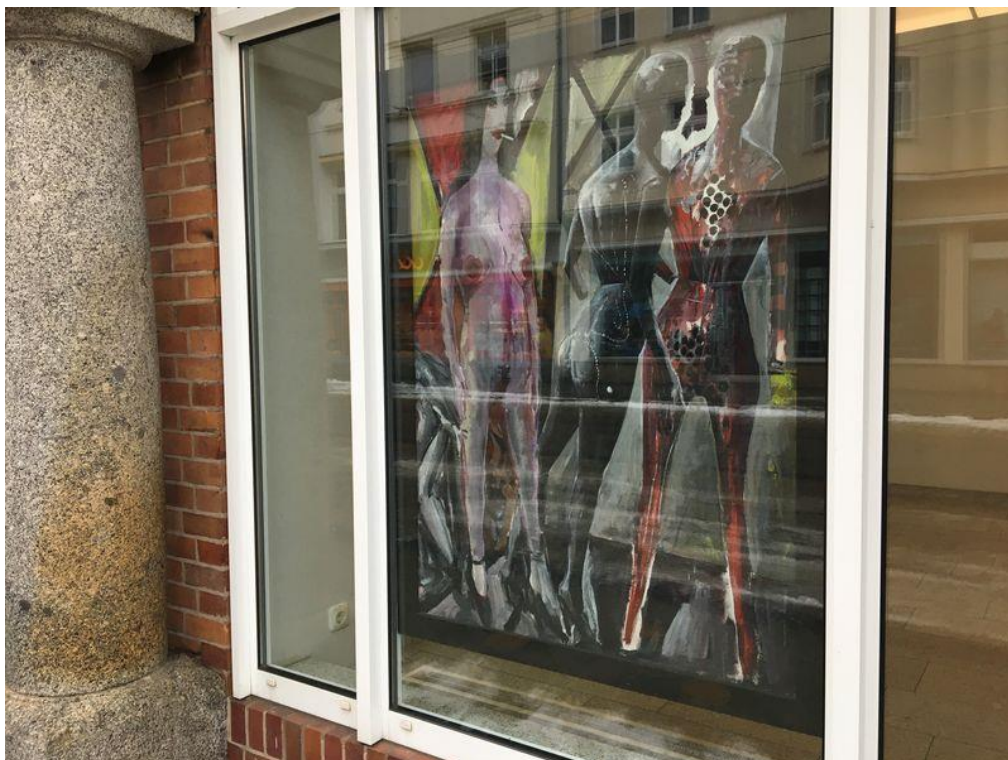
K3. Die Kunst zieht um die Häuser

Projekt	Die Kunst zieht um die Häuser
Stadt	Cottbus
Beteiligte	Brandenburgisches Landesmuseum für Moderne Kunst

Laufzeit	Frühjahr 2021
Quellen	Stadt Cottbus/Chóseebuz (2021): Die Kunst zieht um die Häuser. Werke aus der Sammlung des BLMK. – URL: https://www.cottbus.de/mitteilungen/2021-02/die_kunst_zieht_um_die_haeuser_-_werke_aus_der_sammlung_des_blmk.html . [15.03.2023].

Wie viele Museen unterlag auch das Brandenburgische Landmuseum für Moderne Kunst in Cottbus während der Hochphase der Pandemie strengen Beschränkungen. Um den Bürger*innen und Besucher*innen von Cottbus trotzdem Zugang zu den Exponaten des Museums und damit der brandenburgischen Kultur zu ermöglichen, startete das Landmuseum für moderne Kunst das Projekt „Die Kunst zieht um die Häuser“. Innerhalb des Projektes wurden in Kooperation mit Einzelhändler*innen in der Cottbusser Innenstadt 13 Gemälde sowie eine Plastik aus den Hauptwerken des Museums in sieben Schaufenstern der Cottbusser Innenstadt ausgestellt. Die Schaufenster wurden dabei mit QR-Codes versehen, die weitergehende Informationen zu den Exponaten sowie den Künstler*innen bereitstellten. Zusätzlich wurde seitens der Mitarbeiter*innen des Brandenburgischen Landesmuseums für Moderne Kunst ein interaktives Konzept für die Ausstellung im Freien erarbeitet. So wurden die Betrachter*innen zum Beispiel dazu animiert, bestimmte Details der Kunstwerke zu suchen. Während der nur temporären Aktion konnten Besucher*innen und Bürger*innen die Kunstwerke bei einem Spaziergang durch die Cottbusser Innenstadt unter Einhaltung aller Abstandsregelungen erkunden.

Abb. 18: Gemälde im Schaufenster



Quelle:
https://www.cottbus.de/aktuelles/mitteilungen/2021-02/die_kunst_zieht_um_die_haeuser_-_werke_aus_der_sammlung_des_blmk.html.
[31.05.2023].

Abb. 19: Gemälde im Schaufenster



Quelle: <https://www.moz.de/nachrichten/kultur/schaufensterkunst-wie-kuenstler-im-corona-lockdown-sichtbar-werden-55237299.html> [31.05.2023].

5.4 Öffentlicher Raum/Stadtgrün

ÖR1. OASE – Austausch, Bildung, Sozialunternehmung und Entwicklung

Projekt	OASE – Austausch, Bildung, Sozialunternehmung und Entwicklung
Stadt	Mannheim
Beteiligte	POW e.V., Einraumhaus Förderverein e.V., Amt für Wirtschafts- und Strukturförderung der Stadt Mannheim, MWSP, Quartiermanagement Neckarstadt-West und S-Hub Mannheim
Finanzierung	Stadt Mannheim; Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „Post-Corona-Stadt“
Laufzeit	Januar 2021 bis Dezember 2023
Quellen	POW e.V. (o.J.): Was passiert hier? – URL: https://oase-mannheim.de/hintergrund/ . [15.03.2023]. Nationale Stadtentwicklungspolitik (2021): Mannheim. OASE – Austausch, Bildung, Sozialunternehmung und Entwicklung. – URL: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/mannheim_zwischennutzung_oase.html . [15.03.2023].

Die Stadt Mannheim wandelt im Rahmen des Projekts „OASE – Austausch, Bildung, Sozialunternehmung und Entwicklung“ eine Brachfläche in der Neckarstadt zu einer Freizeit-, Austausch- und Bildungsfläche um. Im Kern geht es um eine sozialgerechte Nutzung innerstädtischer Freiflächen. Vorbild ist das auf einer benachbarten Brachfläche umgesetzte Projekt „ALTER“ am Alten Bahnhof, das aufgrund auslaufender Verträge beendet wurde.

Die Freifläche wird bis Dezember 2023 unter Einbeziehung zahlreicher Akteure (u.a. POW e.V., Einraumhaus Förderverein e.V., Amt für Wirtschafts- und Strukturförderung der Stadt Mannheim, Stadtentwicklungsgesellschaft Mannheim MWSP, Quartiermanagement Neckarstadt-West und S-Hub (Social Entrepreneurship) Mannheim) entwickelt. Dabei wird unmittelbar an die Erfahrungen aus der Realisierung des Projektes „ALTER“ angeknüpft. Die Akteur*innen kennen sich bereits mehrheitlich aus dieser Zusammenarbeit. Das Projekt wird kooperativ umgesetzt. Nach der Bedarfsermittlung werden in der eigentlichen Projektphase Nutzungsformate erprobt, die in eine

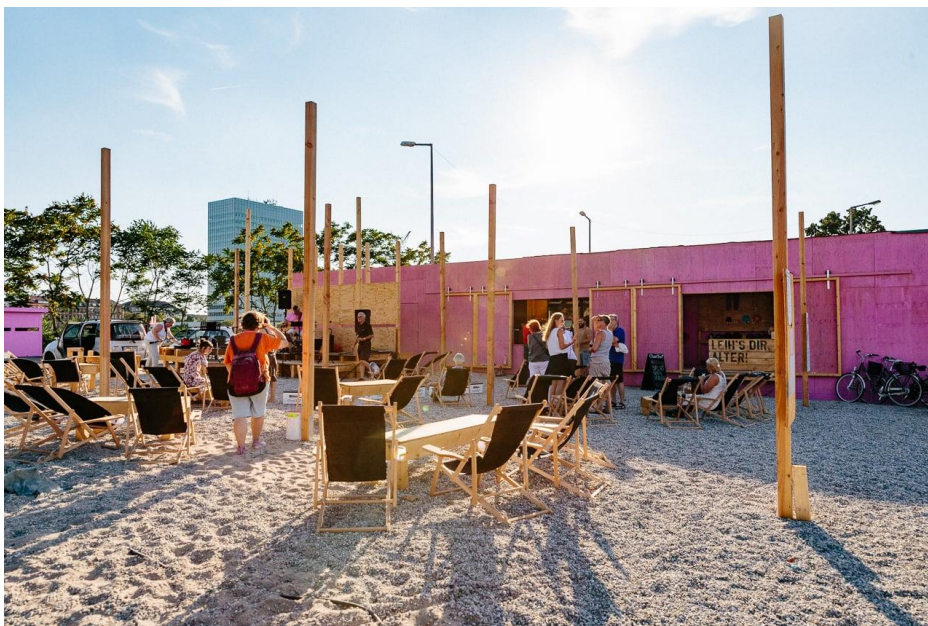
dauerhafte Nutzung der Fläche übergehen können. Übergeordnetes Ziel des Projektes ist es, die dicht bebaute Neckarstadt-West mit öffentlichen Flächen und Innenräumen zu versorgen. Mit der OASE soll der strukturell benachteiligte Stadtteil um Gemeinschaftsräume ohne Konsumzwang bereichert werden. Weiterhin sollen im Quartier mithilfe des Projekts ganzjährige Kultur- und Bildungsangebote entstehen.

Abb. 20: Pumptrack auf dem ALTER



Quelle: <https://www.mawayoflife.de/2018/08/alter-den-sommer-genießen-am-alten-messplatz/>. [22.03.2023].

Abb. 21: Außengastro mit Liegestühlen auf dem ALTER



Quelle: <https://www.mawayoflife.de/2018/08/alter-den-sommer-genießen-am-alten-messplatz/>. [22.03.2023].

ÖR2. Dein Park

Projekt	Dein Park
Stadt	Neuruppin
Beteiligte	Stadt Neuruppin, Evangelische Schule Neuruppin (EVI), Kreissportbund, diverse Vereine, u.a.m.
Finanzierung	Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „Post-Corona-Stadt“
Laufzeit	Januar 2021 bis Dezember 2023
Quellen	Evangelische Schule Neuruppin (o.J.): Dein auf- und Erholungspark. – URL: https://dein-park.de/ . [15.03.2023]. Nationale Stadtentwicklungspolitik (2021): Neuruppin. Dein Park. – URL: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/neuruppin_dein-park.html . [15.03.2023]. Interview Amt für Stadtentwicklung und Umwelt Neuruppin am 02.02.2023.

Die Idee zur Aufwertung und neuen Nutzung des historischen Stadtparks Neuruppin entstand bereits vor der Pandemie im Rahmen eines Schulprojekts. Die Pandemie hat die Realisierung beschleunigt. Da Turnhallen für den Sportunterricht nicht genutzt werden durften, sollte der Stadtpark als Lauf- und Erholungspark gestaltet werden, um so gezielte Angebote für die Corona-bedingten Folgen im Bildungs-, Freizeit- und Sportbereich zu entwickeln.

Es entstand das Projekt „Dein Park“. In einem längeren Prozess konnte mit den Denkmalschutzbehörden ein Kompromiss erreicht werden, der die Ausschilderung der Laufstrecken und das Aufstellen von Sportgeräten möglich machte. Dabei ging es auch darum, neue Lösungsansätze in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Bewegung sowie Klima- und Artenschutz zu erproben. Neben der Schaffung des Lauf- und Erholungsparks zielt das Projekt auch auf eine naturschutzfachliche Aufwertung der Grünflächen sowie die Entwicklung umweltpädagogischer Angebote. Zudem soll ein nachhaltiges Betreiber- und Pflegekonzept erprobt werden, das langfristig zum Erfolg des Projektes beitragen soll.

Beteiligt sind eine Vielzahl von Akteuren*innen, die Evangelische Schule Neuruppin als „Initiator“, die Stadt, Sportvereine, der Kreissportbund, der Verschönerungsverein, eine bereits zuvor in der Stadt tätige Stiftung, verschiedene Service-Clubs als auch private Akteure. Im Jahr 2022 erweiterte sich das Netz zudem um verschiedene Bildungs- und Sozialträger, eine Schule aus einem eher benachteiligten Quartier und interessierte Bürger*innen. Auch Studenten der TH Brandenburg befassten sich innerhalb eines Studienprojektes sowie von Bachelorarbeiten mit dem Thema „Dein Park“.

Das Projekt wird mit 150.000 Euro aus dem Förderprogramm „Post-Corona-Stadt“ im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik gefördert. Zusätzlich stellt eine Stiftung 20.000 Euro bereit. Die Stadt ist über Personalleistungen beteiligt, ebenso die Schule und ehrenamtliche Akteure. Das Projekt wird durch den Bürgermeister, den Baudezernenten und die Leitung der Stadtentwicklung unterstützt und getragen.

Insbesondere das aus dem Projekt entstandene Akteur*innennetz wird von den Beteiligten als sehr positiv wahrgenommen. Es besteht eine Offenheit für alle Themen und das Interesse an einer Zusammenarbeit über „Dein Park“ hinaus. Die Zusammenarbeit hat dadurch auch einen starken Impuls für die Krisenfestigkeit der Stadt insgesamt gegeben. Zudem bietet sich durch das Projekt eine Möglichkeit, das Thema der kooperativen Stadtentwicklung stärker in die Stadt hinein zu tragen und ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln. Es ist vorgesehen das Projekt auch nach 2023 fortzuführen. Derzeit befasst sich die Stadt Neuruppin mit den Möglichkeiten der dafür notwendigen Finanzierung.

Abb. 22: Projektlogo zur Öffentlichkeitsarbeit



Quelle: <https://dein-park.de/> [29.03.2023]

Abb. 23: Impressionen aus dem Park



Quelle:

https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/neuruppin_dein-park.html. [29.03.2023].

ÖR3. WilhelmsUrbanFarm

Projekt	WilhelmsUrbanFarm
Stadt	Wilhelmshaven
Beteiligte	Stadt Wilhelmshaven
Finanzierung	Förderung im Rahmen des Bundesprogramms „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ durch das BMWSB und das BBSR
Laufzeit	2022 bis August 2025
Quellen	BMWSB (o.J.): WilhelmsUrbanFarm. Erarbeitung eines ganzheitlichen Konzepts zum Urban Farming im Leerstand ist zentraler Beitrag zur nachhaltigen Belebung der (Innen-)Stadt. – URL: https://www.innenstadtprogramm.bund.de/SharedDocs/textbaustein/Webs/ZIZ/DE/projekte/Wilhelmshaven.html. [20.03.2023]. Stadt Wilhelmshaven (2022): Beschluss zur Teilnahme am Bundesprogramm „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“. – URL: https://ratsinfoservice.de/ris/wilhelmshaven/file/getfile/101850. [20.03.2023]. Interview mit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Wilhelmshaven mbH vom 08.02.2023.

Auch in Wilhelmshaven verstärkte die Pandemie die Probleme der Innenstadt und ihrer Fußgängerzone. Neben einem wenig attraktiven Einzelhandelsangebot kommen erschwerend eine geringe Aufenthaltsqualität in der Innenstadt mit sehr wenigen Sitzgelegenheiten sowie eine teilweise marode Bausubstanz hinzu. So hatte die Innenstadt im Jahr 2020 eine Leerstandsquote von etwa 30 %. Mit dem Projekt „WilhelmsUrbanFarm“ soll die Attraktivität der Innenstadt für Besucher*innen gesteigert werden, es sollen Begegnungsorte entstehen und Wilhelmshaven soll resilienter gegenüber zukünftigen Krisen ähnlicher Art werden.

Ein besonderer Fokus liegt auf dem Thema „Grün“, auch vor dem Hintergrund der Nähe der Stadt zur Nordsee, der Naturverbundenheit der Besucher*innen und der geringen Begrünung der Innenstadt. Die zurzeit ausgeschriebene Machbarkeitsstudie baut daher auf den Bausteinen Urban Gardening auf ehemaligen Brachflächen, Indoor Farming in Leerständen sowie Vertical Farming (Fassadenbegrünung) auf. Die genannten Bausteine sollen dabei optisch und thematisch für Einheimische und Besucher*innen verbunden werden.

Bei der Umsetzung des Projektes wird eine enge Zusammenarbeit mit Immobilieneigentümer*innen erforderlich sein, da die vorgesehenen Immobilien weitgehend in Privateigentum sind. Im Rahmen der Machbarkeitsstudie muss die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Projekts geklärt werden – auch im Hinblick auf eine vorgesehene Verstetigung nach der Förderphase. Herausfordernd sind vor allem die hohen Energiekosten, die mit dem geplanten Indoor-Farming einhergehen werden.

Abb. 24: Ein Dachgarten mit Imkerei in Berlin als Vorbild für WilhelmsUrbanFarm.



Quelle: dpa-Zentralbild

https://www.nwzonline.de/wilhelmshaven/wilhelmshaven-innenstadt-soll-gruenes-zukunfts-labor-werden-millionenfoerderung-fuer-urban-farming_a_3,2,4000504817.html#. [29.03.2023]. | Artikel von Suntke Pendzich 13.03.2023

Abb. 25: Die Marktstraße in der Innenstadt von Wilhelmshaven.



Quelle: <https://onlinestreet.de/strassen/Marktstra%C3%9Fe.Wilhelmshaven.151672.html#&gid=1&pid=2> [26.04.2023].

5.5 Partizipative Stadtentwicklung

S1. Know how teilen macht Städte stark

Projekt	Know how teilen macht Städte stark
Stadt	Erlangen
Beteiligte	Stadt Erlangen, Makerspace+ e.V.
Finanzierung	Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „Post-Corona-Stadt“, Stadt Erlangen; Makerspace+ e.V.
Laufzeit	Juni 2021 bis Dezember 2023
Quellen	Nationale Stadtentwicklungspolitik (2021): Erlangen. Know how teilen macht Städte stark. – URL: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/erlangen_know_how_teilen_macht_staedte_stark.html#:~:text=Erlangen%3A%20Know%20how%20teilen%20macht%20st%C3%A4dte%20stark%20in,aufgegeben%20wurde%20und%20nun%20leersteht%2C%20nutzbar%20gemacht%20werden.[20.03.2023]. Betreiberverein Makerspace+ für Erlangen e.V.(o.J.): Post Corona Stadt Erlangen. – URL: https://betreiberverein.de/projekte/post-corona-stadt/?doing_wp_cron=1679298670.0272009372711181640625. [20.03.2023]. Interview mit dem Zentrum für Austausch und Machen (ZAM) vom 20.02.2023.

Im Mittelpunkt des Projekts „Know how teilen macht Städte stark“ steht das „Zentrum für Austausch und Machen“ (ZAM). Es soll ein kommunikativer und produktiver Begegnungsort in der Altstadt von Erlangen sein. Die Stadt Erlangen hat hierfür ein ehemaliges Haushalts- und Eisenwarengeschäft erworben und die über 3.000 m² dem Betreiberverein Makerspace+ in Erbpacht für zehn Jahre zur Nutzung überlassen. Nach einem aktuell stattfindenden Umbau sollen dort neue Formen gegenseitigen Lernens, der urbanen Produktion, von Coworking, handwerklicher und künstlerischer Betätigung stattfinden.

Das ZAM ist nicht als eine Reaktion auf die Corona-Pandemie entstanden. Bereits seit 2011 gab es in der Stadt durch unterschiedliche Akteur*innen Bestrebungen, einen Begegnungsort zu schaffen. Allerdings kam die Förderung durch das Programm „Post-Corona-Stadt“ im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik zum richtigen Zeitpunkt, um die bisherigen Initiativen zu stützen und die politische Unterstützung durch die Kommune zu festigen. Neben der Förderung aus dem Bundesprogramm gibt es eine Kooperationsvereinbarung mit der Stadt, die auch den Umbau der Immobilie mit 1,84 Mio. Euro finanziert. Zudem gibt es für 2024 kommunale Mittel, um hauptamtliches Personal für den Betrieb des ZAM zu finanzieren.

Die beteiligten Akteur*innen sind vielfältig, aus der freien Kunstszene, Student*innen (Schwerpunkt Informatik), Bürger*innen, die vor allem durch einen „Call for Ideas“ im Sommer 2021 eingebunden wurden. Dabei wurden mehr als 40 Vorschläge eingereicht, von denen inzwischen mehr als 20 realisiert sind. Wichtiger Partner ist das städtische Kulturamt. Es werden bestehende Kooperationen mit städtischen Institutionen wie der Volkshochschule, der Jugendkunstschule, dem Stadtmuseum, der Stadtbibliothek, aber auch mit der freien künstlerischen Szene weiter ausgelotet und vertieft, ebenso mit Gründer*innen, mit Anwohner*innen und Nachbar*innen, mit Wirtschaft und Verwaltung.

Durch die Förderung im Rahmen der Post-Corona-Stadt gab es zu Beginn einen thematischen Fokus auf Krisenbewältigung. Inhaltlich gibt es jedoch keine gesetzten Schwerpunkte durch Beirat und Vorstand des ZAM. Themen entstehen aus dem, „was die Leute mitbringen“, oft auch tagesaktuell (z.B. Thema Energie). Es gibt aktuell einen Schwerpunkt im Bereich Informatik, künstlerische Initiativen, „und alles dazwischen“.

Auch nach Abschluss der Förderphase durch die „Post-Corona-Stadt“ soll das ZAM als vielfältiger Ort weiterbestehen. Zudem möchte sich das ZAM als Bildungspartner etablieren, besonders für Schulen, aber auch andere Bildungsträger*innen. Ziel ist es, die Bildungslandschaft zu ergänzen und mit Partner*innen Angebote zu entwickeln. Dabei wollen sie ein „für alle Generationen interessanter Ort“ sein.

Abb. 26: Zentrum für Austausch und Machen (ZAM)



Quelle: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/erlangen_know_how_teilen_macht_staedte_stark.html. [22.03.2023].

Abb. 27: Schlüsselübergabe des ZAM



Quelle: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/erlangen_know_how_teilen_macht_staedte_stark.html. [31.05.2023].

S2. Pop-Up Prignitz - Agentur für Freiräume (PuP)

Projekt	Pop-Up Prignitz - Agentur für Freiräume (PuP)
Stadt	Wittenberge und Perleberg (Landkreis Prignitz)
Beteiligte	neuland21 e.V., Technologie- und Gewerbezentrum (TGZ) Prignitz
Finanzierung	Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) sowie Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „Post-Corona-Stadt“
Laufzeit	August 2021 Juli 2023
Quellen	Neuland21 (2021): PopUp Prignitz. – URL: https://neuland21.de/projekte/popup-prignitz/. [20.03.2023]. Nationale Stadtentwicklungspolitik (2021): PopUp Prignitz – Agentur für Freiräume. – URL: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/wittenberge_post_corona_stadt.html. [20.03.2023]. Technologie- und Gewerbezentrum Prignitz GmbH (o.J.): PopUp Prignitz – Agentur für Freiräume. – URL: https://freiraum-prignitz.de/. [19.04.2023]. Schriftliche Antwort des neuland21 e.V. vom 04.04.2023.

Die Städte Perleberg und Wittenberge sowie die gesamte Region um die Prignitz haben schon seit der Wende mit strukturellen Problemen wie Abwanderung und Bevölkerungsschwund zu kämpfen. Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklungen beschleunigt und verstärkt und. Zusätzlich verstärkte die Pandemie den Druck des Onlinehandels auf den lokalen Einzelhandel, wodurch weitere Leerstände entstanden. Bereits in den Jahren 2019 und 2020 führte die Stadt Wittenberge das Projekt „Summer of Pioneers“ durch, in dessen Mittelpunkt das Thema des digitalen Arbeitens stand. Aus diesem „Summer of Pioneers“ sind Zwischennutzungen wie ein Stadtteilladen oder ein Coworking Space hervorgegangen.

Auf Basis dieser Erfahrungen hat der Landkreis Prignitz in Kooperation mit dem Technologie- und Gewerbezentrum (TGZ) Prignitz sowie dem Think&Do Tank neuland21 im August 2021 das Projekt „Pop-Up Prignitz – Agentur für Freiräume (PuP)“ gestartet. Ziel des Projektes ist die Schaffung einer Zwischennutzungsagentur, die nutzbare Leerstände und Flächen der Innenstadt zunächst erfasst, verschiedene Typen von Zwischennutzungen ermittelt und Anforderungen für ein regionales Webportal erstellt. Ergänzend sollen überregionale Konzept-, Marketing- und Nutzungspartnerschaften angeregt werden, die möglichst viele Bevölkerungsgruppen ansprechen und einbeziehen. Die Zwischennutzungsagentur soll zudem die Aufgabe des Wissenstransfers zwischen den Beteiligten übernehmen. Insbesondere die Zwischennutzungsagentur soll über das Projekt hinaus verstetigt werden. Zudem erhofft sich der Landkreis Prignitz, dass die innerhalb des Projekts geschaffenen Zwischennutzungen in längerfristige Nutzungsmöglichkeiten übergehen.

Abb. 28: Leerstehende Räume werden temporär bespielt



Quelle: neuland21

Abb. 29: Zwischennutzung im Kaufhaus



Quelle: <https://neuland21.de/wp-content/uploads/2022/09/vernetzungsworkstatt-9-968x680.jpeg>. [31.05.2023].

S3. ACademie für kollaborative Stadtentwicklung

Projekt	ACademie für kollaborative Stadtentwicklung
Stadt	Aachen
Beteiligte	Stadt Aachen, RWTH Aachen
Finanzierung	Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „Post-Corona-Stadt“
Laufzeit	Mai 2021 bis Oktober 2023
Quellen	RWTH Aachen (2021): ACademie für kollaborative Stadtentwicklung. – URL: https://www.pt.rwth-aachen.de/cms/PT/Forschung/Forschungsprojekte-aktuell/~mtofe/Post-Corona-Stadt/. [20.03.2023]. Nationale Stadtentwicklungspolitik (2021): Aachen. ACademie für kollaborative Stadtentwicklung. – URL: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Projekte/Pilotprojekt/Post-Corona-Stadt/aachen_academie_fuer_kollaborative_stadtentwicklung.html. [20.03.2023]. Interview RWTH Aachen vom 17.03.2023.

In der Stadt Aachen hat man die Corona Pandemie als Verstärker von bereits vor der Krise stattfindenden Negativtrends der Stadtentwicklung wahrgenommen. Zentrale Veränderungen sind die noch stärker gewordene Konkurrenz des Onlinehandels gegenüber dem stationären Einzelhandel und die damit einhergehend vermehrt auftretenden Leerstände in der Innenstadt als auch das zum Teil stark veränderte Arbeits- und Freizeitverhalten der Bürger*innen.

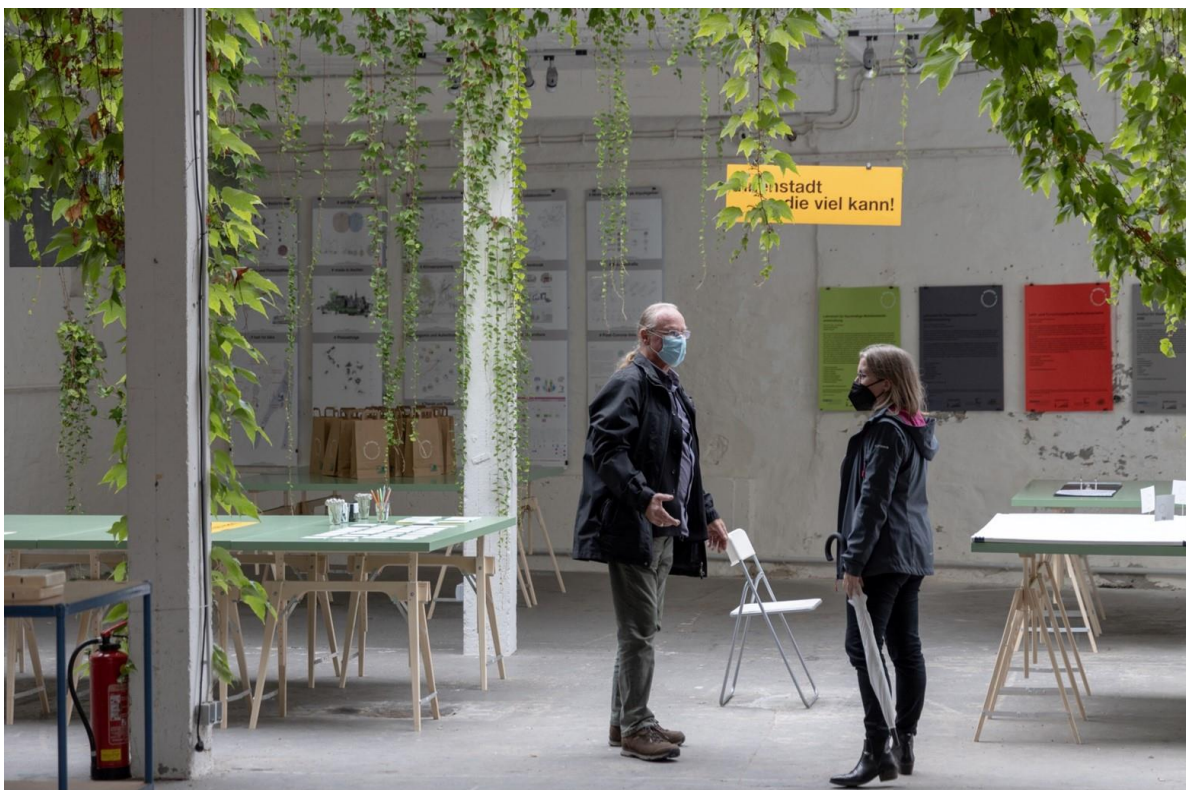
Um die genannten Probleme einzudämmen und die Stadt generell resilienter gegenüber zukünftigen Krisen ähnlicher Art zu machen, hat die Stadt Aachen in Kooperation mit der RWTH Aachen das Projekt „ACademie für kollaborative Stadtentwicklung“ initiiert. Kernziel des Projektes ist es, die Innenstadt kollaborativ durch neue partizipative Methoden aus bestimmten Teilräumen heraus in einer bestimmten Qualität zu entwickeln, die Teilräume sind dabei als „urbane Szenen“ gedacht. Diese Teilräume wurden dabei auf der Basis von Gesprächen mit Bewohner*innen als deren Identifikationsräume abgestimmt. Es geht um den gelebten, den gebauten und den gemachten Raum. Im Mittelpunkt des Projektes steht die Schaffung der ACademie. Durch diese sollen lokale Expert*innen unterschiedlicher Bereiche, zum Beispiel der Stadt, von Stiftungen und Handel oder auch Gründer*innen sowie engagierte Bürger*innen miteinander vernetzt werden. Die ACademie soll neue Nutzungs- und Trägermodelle erarbeiten sowie innovative, dynamische Planungsinstrumente erproben. So wurde im Januar 2023 ein „partizipatives Spiel“ realisiert, in dessen Rahmen die Mitmachbereitschaft verschiedener Akteur*innen getestet wurde und der Dialog im Teilraum gestärkt werden sollte. Das Spiel geht anschließend zur weiteren Nutzung an die Stadt. Während des Projektes wurden in ausgewählten Leerständen einzelne von der ACademie entwickelte Konzepte in der Realität erprobt. Eine wichtige Rolle haben die Studierenden übernommen, z.B. durch eine „Mitmachzentrale“, die Bürger*innen und Interessierten Möglichkeiten zur Mitwirkung gab. Ähnliches gilt für das Instrument der „Stadtspaziergänge“ die mit unterschiedlichen Gruppen durchgeführt wurden. Es gab eine enge Kooperation mit dem Citymanagement (Bürgerdialog bei der OB), aber auch der Wirtschaftsförderung (Einzelhandel) und der Stadtsanierung (konkrete Sanierungsprojekte, z.B. Bachöffnung, unabhängig von Projekt). Der Prozess der Beteiligung, der im Projekt angelegt ist, soll fortgeführt werden, die ACademie soll über das Projektende hinaus verstetigt werden. Die Finanzierung ist noch nicht geklärt.

Abb. 30: Stadtsparzergänge als Erkenntniswerkzeug, Eröffnung der Annahalle am 26.08.2021



Quelle: David Hermann, RWTH

Abb. 31: Die Anahalle als Mitmachzentrale für kollaborative Stadtentwicklung.



Quelle: David Hermann, RWTH

S4. Post-Corona-Innenstadt Frankfurt

Projekt	Post-Corona-Innenstadt Frankfurt
Stadt	Frankfurt am Main
Beteiligte	Stadt Frankfurt am Main
Finanzierung	Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „Post-Corona-Stadt“
Laufzeit	Herbst 2021 bis --
Quellen	Stadtplanungsamt Frankfurt (o.J.): Post-Corona-Innenstadt Frankfurt. Gemeinsame Wege für die Frankfurter Innenstadt gestärkt aus der Krise hervorzugehen. – URL: https://stadtplanungsamt-frankfurt.de/post_corona_innenstadt_frankfurt_21645.html?psid=9nlru079ie8fl209bekef2mg03. [20.03.2023]. Nationale Stadtentwicklungspolitik (2021): Post-Corona-Innenstadt. Frankfurt am Main. – URL: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Blogeintraege/DE/pcs_frankfurt.html. [20.03.2023].

Die Stadt Frankfurt am Main reagiert mit dem Projekt „Post Corona Stadt Frankfurt“ auf die Folgen der Corona-Pandemie. Auch hier war die Pandemie ein Verstärker von bereits vorher existierenden Stadtentwicklungstrends, Corona erhöhte den starken Druck des Onlinehandels auf die Innenstadt, veränderte die Nachfrage auf dem Wohn- und Büromarkt durch das vermehrte Homeoffice, Besucher*innen und Pendler*innen blieben weitgehend weg, das Mobilitätsverhalten veränderte sich, der Druck auf die Kulturbranche war hoch und trotz der Krise stiegen die Bodenpreise im Stadtzentrum weiter.

Es sind unterschiedlich umfangreiche Interventionen vorgesehen; Events in den Bereichen Musik, Tanz oder Kunst, die in Leerständen der Innenstadt durchgeführt werden. Ziel ist es, integrierte Strukturen aufzubauen, die Akteur*innen zukünftig ermutigen, kreativ, dynamisch und kooperativ auf Krisen ähnlicher Art zu reagieren. Ein wichtiger Baustein des Projektes ist die Schaffung einer „Agentur des städtischen Wandels“, die ein Netzwerk zwischen zivilgesellschaftlichen Akteur*innen aufbauen soll. Mit Unterstützung dieser Agentur sollen während der gesamten Laufzeit verschiedene Formen der Prozessträgerschaft, des Projektmanagements und Beteiligungsformate erprobt werden. Im Rahmen des Projekts sollen Antworten auf verschiedene Fragen gefunden werden, so z.B. darauf, welche Rolle das Stadtzentrum zukünftig für die Stadt als auch die Region spielen kann, wie sich die innerstädtischen Handels-, Verwaltungs-, Service-, Kultur- und Dienstleistungsangebote sowie das städtische Wohnen verändern, welchen Einfluss neue Formen der Mobilität oder notwendige Klimaanpassungsmaßnahmen auf die Stadtentwicklung haben können. Auch im Hinblick auf soziale Aspekte, wie etwa der gerechten Verteilung des öffentlichen Raums oder hinsichtlich eines gemeinwohlorientierten Stadtumbaus, werden neue Erkenntnisse erwartet.

Abb. 32: „Making Frankfurt“ Aktionstag in der Frankfurter Innenstadt im September 2021



Quelle: Moritz Bernouilly

https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Blogeintraege/DE/pcs_frankfurt.html. [12.04.2023].

5.6 Verwaltung

V1. Strategisches Handlungsprogramm Personalentwicklung der Stadtverwaltung Wuppertal

Projekt	Strategisches Handlungsprogramm Personalentwicklung der Stadtverwaltung Wuppertal
Stadt	Wuppertal
Beteiligte	Stadtverwaltung Wuppertal
Laufzeit	2021 bis --
Quellen	Stadt Wuppertal (2021): #Wirksame_Verwaltung Personal und Organisation: Stadt setzt auf Optimierung und Digitalisierung. – URL: https://www.wuppertal.de/presse/meldungen/meldungen-2021/februar21/personalentwicklung.php. [20.03.2023]. Stadt Wuppertal (2017): Konzept für Personal- und Organisationsentwicklung. – URL: https://www.wuppertal.de/vv/produkte/404/102370100000818594.php.media/192381/PE-Konzept-final-WEB.pdf. [20.03.2023]. Stadt Wuppertal (2020): Jahresbericht 2020. Personal- und Organisationsentwicklung. – URL: https://www.wuppertal.de/pdf/2020_POE_web_einzelseiten.pdf. [22.03.2023]. Interview mit der Stadtverwaltung Wuppertal vom 16.03.2023.

Stadtverwaltungen mussten während der Corona-Pandemie ihre Arbeit anders organisieren. Erschwert wurde dies durch eine überwiegend mangelhafte Digitalisierung der öffentlichen Verwaltungen und den akuten Fachkräftemangel.

Die Stadtverwaltung Wuppertal hat bereits vor der Pandemie ein Konzept für eine zukunftsweisende Personal- und Organisationsentwicklung ausgearbeitet. Die Zeit der Pandemie wurde dann genutzt, um 2021 eine Stabsstelle zur strategischen Personalentwicklung zu etablieren und das „Strategische Handlungsprogramm Personalentwicklung“ vorzulegen, das die Verwaltung nachhaltig und langfristig modernisieren als auch resilient gegenüber zukünftigen Krisen machen soll. Dabei steht die Optimierung von fünf Schlüsselbereichen im Fokus: das Einwohnermeldeamt, das Straßenverkehrsamt, die Bearbeitung von Bauanträgen, das Gebäudemanagement und die Ausländerbehörde.

Zunächst wurden dabei die derzeitige Organisationsstruktur und die aktuellen Serviceangebote der Verwaltung evaluiert. Auch die Personalstruktur wurde genauer analysiert. Aufbauend darauf wurde dann das Strategische Handlungsprogramm entwickelt, mithilfe dessen Aufgaben und Abläufe innerhalb der Verwaltung effizienter gestaltet werden sollen. Die Stadtverwaltung Wuppertal soll so auch an Attraktivität als Arbeitgeberin gewinnen, u.a. für Auszubildende und Fachkräfte. Analog hierzu wird ein Intensivprogramm Verwaltungsdigitalisierung gestartet. Ein Fokus liegt dabei auf der „papierlosen Verwaltung“, also der nahezu vollständigen Digitalisierung, und der Schaffung eines umfangreichen digitalen Serviceangebotes für Bürger*innen. Dies betrifft aber auch die weitere Digitalisierung von internen Prozessen, die notwendig ist, um die Qualität und die Geschwindigkeit von städtischen Dienstleistungen weiter zu verbessern.

Abb. 33: Das Wuppertaler Rathaus in Barmen.



Quelle: Dennis Polz

https://www.wuppertaler-rundschau.de/yolo/stadt-wuppertal-sucht-noch-auszubildende-fuer-2020_aid-48498917. [12.04.2023].