
Kleinstadtgeschichten 2030

Das normative, narrative Szenario als methodisches Element einer potenzialorientierten kooperativen Kleinstadtentwicklung



Peter Dehne und Jens Hoffmann

Zusammenfassung

Das Forschungsfeld im Experimentellen Wohnungs- und Städtebau „Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen“ (Laufzeit Dezember 2015 bis September 2018) verfolgte unter anderem das Ziel, spezifische Handlungsbedingungen und Potenziale von Kleinstädten zu identifizieren, die zu einer eigenbestimmten, nachhaltigen Kleinstadtentwicklung führen können. Dafür sollte ein methodischer Rahmen für den Einstieg in eine kooperative Kleinstadtplanung entwickelt und getestet werden. Als wesentliche Gestaltungsmerkmale wurden der Einsatz von Kreativtechniken und die Beteiligung aufgegriffen und in einen Szenarioprozess übersetzt, der explizit kommunikativen Zwecken in einem kooperativen und offenen Prozess dienen sollte. Vor diesem Hintergrund wurde die Form des narrativ normativen Szenarios, die Entwicklung eines positiven Zukunftsbildes in Form einer quasi-literarischen Erzählung gewählt. In einem zwei Jahren währenden Prozess wurde der Ansatz in acht Modellvorhaben deutschlandweit erprobt. Als Fazit lässt sich festhalten: Normative, narrative Szenarioprozesse können ein Impulsgeber und „Katalysator“ für einen kooperativen Stadtentwicklungsprozess sein. Es lassen sich auf diesem Wege sowohl eine neue Kultur des Planens und Gestaltens als auch neue Zukunftsthemen erschließen. Darüber hinaus können als Fazit des Forschungsfeldes wichtige Erfolgsfaktoren und Hemmnisse von Prozessen kooperativer Kleinstadtplanung zusammengefasst werden.

1 Das ExWoSt-Forschungsfeld „Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen“

Deutschland ist ein Land der Kleinstädte. Aktuell (Stand 31.12.2016) gibt es 2.112 Kleinstädte (darin 876 größere Kleinstädte mit 10.000 bis 20.000 Einwohnern und 1.236 kleineren Kleinstädte unter 10.000 Einwohner). Sie umfassen 163.000 km² Fläche (rund 45 Prozent der gesamten Bundesfläche). Etwa 30 Prozent aller Einwohner leben in Kleinstädten (24,3 Millionen), 1.187 befinden sich in zentralen Lagen, 925 in peripheren Lagen (davon 148 in sehr peripheren Lagen) (Laufende Raumb Beobachtung des BBSR).

Früher waren Kleinstädte vor allem Dienstleistungsstandort für ihr zumeist agrarisches Umland. Diese direkte Verbindung zu ihrem unmittelbaren Umland ist heute deutlich schwächer geworden. Mobilität, Veränderungen von Handel und Logistik, neue Arbeitswelten und eine verstärkte Wertschätzung großstädtischer Lebensformen wirken sich auf Attraktivität und Entwicklung der kleinen Städte aus. Dabei spielt die Lage eine besondere Rolle. Kleinstädte in der Nähe von Großstädten gewinnen im Durchschnitt auch weiterhin Bevölkerung und müssen auf den steigenden Bedarf nach Wohnraum und technischer und sozialer Infrastruktur reagieren (Porsche 2015).

Ganz anders ist die Situation vieler Kleinstädte abseits der großen Zentren. Sie verlieren seit den 1990er Jahren Bevölkerung und stehen vor der Aufgabe, Infrastrukturen und Versorgung aufrechtzuerhalten, umzubauen und sich auf eine älter werdende Bevölkerung einzustellen. Schrumpfung und Alterung schlagen sich zudem in den Kommunal финанzen nieder und verringern die Spielräume der Stadtpolitik, auf die komplexen Herausforderungen zu reagieren. Lange Zeit wurden dabei neue Arbeitsplätze als Schlüssel für Stabilisierung und Entwicklung gesehen. Die Zahlen zeigen jedoch, dass dies nicht immer zutrifft. Obwohl die kleinen Städte zwischen 2008 und 2013 einen Zuwachs an Beschäftigten zu verzeichnen haben, sinkt die Bevölkerungszahl weiterhin. Vor allem junge Menschen ziehen weg. Gleichzeitig haben die Städte mit einem guten Arbeitsplatzangebot verhältnismäßig hohe Einpendlerzahlen. Die Situation von Kleinstädten in peripheren Lagen ist also komplex, vielschichtig und unterschiedlich (Porsche 2015).

Hier setzte das Forschungsfeld im Experimentellen Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt) „Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen“ des Bundesministeriums für Umwelt und Bau und des Bundesamtes für Bau-, Raum- und Stadtforschung an (Laufzeit Dezember 2015 bis September 2018). Ziel war es unter anderem, spezifische Handlungsbedingungen und Potenziale von Kleinstädten zu identifizieren, die zu einer eigenbestimmten, nachhaltigen Kleinstadtentwicklung führen, sowie einen methodischen Rahmen für den Einstieg in eine kooperative

Kleinstadtplanung zu entwickeln und zu testen. Wie kann die Kleinstadt zukunftsfähig und lebenswert bleiben beziehungsweise auch für andere lebenswert werden? Welche bisher nicht erkannten oder genutzten Potenziale können dazu beitragen? Und welche tradierten Handlungsmuster und -pfade müssen überdacht, neu ausgerichtet und gegebenenfalls auch verlassen werden? Darüber hinaus sollte die Fachwelt und allgemeine Öffentlichkeit stärker für die Herausforderungen und Potenziale von Kleinstädten sensibilisiert werden.

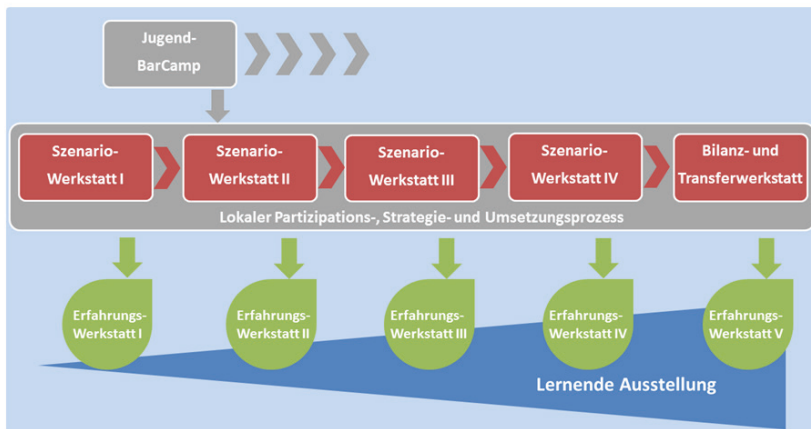


Abbildung 1 Kooperative Kleinstadtplanung und Lernendes Netzwerk
(Quelle: eigene Darstellung)

Dem Aufruf zu einem bundesweiten Wettbewerb waren 76 Kleinstädte gefolgt. In einem zweistufigen Auswahlverfahren, in das die Autoren nicht involviert waren, wurden im Frühjahr 2015 acht Modellvorhaben für das Forschungsfeld ausgewählt: Bad Lobenstein (Thüringen), Beverungen (Nordrhein-Westfalen), Großschönau (Sachsen), Kastellaun (Rheinland-Pfalz), Malente (Schleswig-Holstein), Mücheln (Sachsen-Anhalt), Rodewisch (Sachsen) und Zell am Harmersbach (Baden-Württemberg). In den Modellvorhaben wurde über zwei Jahre eine Abfolge von sogenannten Szenariowerkstätten durchgeführt. Hinzu kamen in jeder Kleinstadt „Jugend-BarCamps“ als Form der Jugendbeteiligung sowie ergänzende Beteiligungsformate im Rahmen eines lokalen Partizipations-, Strategie- und Umsetzungsprozesses, der von einer lokalen Projektagentur begleitet wurde. Alle acht Kleinstädte trafen sich regelmäßig zu Erfahrungswerkstätten. Aufgabe der Forschungsassistenz (die Autoren von der Hochschule Neubrandenburg) war es, diesen Erfahrungsaustausch zu organisieren und die Szenarioprozesse und Jugend-

BarCamps vor Ort durchzuführen und auszuwerten. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, wie es gelingen könne, neue Wege und Potenziale für die Kleinstädte zu erschließen.

2 Die Suche nach neuen Wegen für die Kleinstadt

Mit neuen Wegen der Stadtplanung hat sich unter anderen Selle (2005) befasst. Er weist darauf hin, dass selbst bei „virtuoser Handhabung“ aller Instrumentenbündel (Arbeits- und Organisationsformen, Gestaltung von Kooperationen, Projektentwicklung usw.) keinesfalls gewährleistet ist, „dass auch wirklich neue Problemlösungen auf veränderten oder neu gebahnten Wegen gefunden werden“ (Selle 2005, S. 333). Er betont, dass für den zumindest lokalen innovativen Gehalt von Strategien und Projekten weitere Voraussetzungen gegeben sein müssen, unter anderem: der ergebnisoffene Charakter der Prozesse, das Vorhandensein eines Schutzraums bzw. einer Werkstatt, die Schaffung von „Sonderorganisationen“. (Selle 2005, S. 333 ff.)

Gerade in Bezug auf Kleinstädte wird in der Literatur die besondere Rolle von Kreativ- und Zukunftstechniken für das Finden neuer Wege hervorgehoben: Klein- und Mittelstädte können im Licht anstehender Herausforderungen nur ihren Weg finden, wenn sie in der Lage sind, kreativ und innovativ zu denken, zu planen und zu handeln. Diese Städte sind dazu verdammt, in Abhängigkeit von ihrer spezifischen Situation und dem regionalen wie nationalen Kontext kreative Entwicklungsstrategien zu entwickeln und zu implementieren (Hamdouch et al. 2017, S. 1). Kreativität meint dabei, offen für neue Ideen und Annäherungen zu sein sowie soziale und kulturelle Komplexitäten wahrnehmen zu können. Soziale Innovationen, Experimentieren und kollektives Lernen sind Schlüsselfaktoren für neue Wege zur Lösung der gemeinsamen kommunalen Probleme (Nyseth et al. 2017, S. 15, siehe auch S. 18 f.).

Neben der Rolle von Kreativ- und Zukunftstechniken ist es der Aspekt der Beteiligung, der als ebenso wesentliches Moment für die Suche nach neuen Wegen identifiziert wird. Alle der Idee einer kooperativen Stadtentwicklung nahestehenden Ansätze (wie z.B. Lernende Region, integrierte Regionalentwicklung, Urban Governance) „weisen auf verschiedene Art und aus unterschiedlichen Blickwinkeln darauf hin, dass sektorenübergreifende Kommunikation und Kooperation, wechselseitiges Vertrauen (soziales Kapital) und gemeinsame Lernprozesse eine wichtige Voraussetzung zur Entwicklung von lokalen Potenzialen und von lokaler Handlungsfähigkeit sind. Bezogen auf den kleinstädtischen Kontext ergibt sich hieraus auch die Forderung einer breiten Einbeziehung von Akteuren aus

verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen in den Entwicklungsprozess – eine sektorenüberschreitende Kommunikation (und Kooperation) zwischen den drei lokalen gesellschaftlichen Sektoren von Bürgerschaft (und zivilgesellschaftlichen Organisationen), lokaler Wirtschaft sowie Politik und Verwaltung“ (Burdack 2013, S. 10; vgl. auch Selle 2005, S. 99).

Dabei scheint es für die Zukunftsbeständigkeit derartiger Kooperationsprozesse wesentlich zu sein, im Diskurs gemeinsame Ziele für die zukünftige Stadtentwicklung zu erarbeiten. (Kaschlik 2012, S. 23) Die Bürgerschaft soll an kommunalen Planungsprozessen beteiligt werden, da ihre Mitwirkung und Mitbestimmung als eine wesentliche Voraussetzung für die Zukunftsbeständigkeit der Städte betrachtet wird. Öffentliche Akteure sind unter dem Eindruck begrenzter eigener Steuerungsressourcen auf Kooperation angewiesen (Inkongruenzthese). „Selbst in zentralen Handlungsfeldern der Stadtentwicklung, [...], benötigen die öffentlichen Akteure Ressourcen, über die andere Beteiligte verfügen (Geld, Grundstücke, Mitwirkungsbereitschaft) und die sie nicht mit hoheitlichen Mitteln, sondern kooperativ mobilisieren können“ (Selle 2005, S. 123). Die Konsequenz daraus ist, dass sich die Konstellationen zwischen der Bürgerschaft, der Politik und Verwaltung sowie der Wirtschaft ändern. Im Rahmen einer neuen gelebten Planungskultur entwickeln sich neue Rollenverständnisse. So wird die planende Verwaltung gegebenenfalls mehr zur „ermöglichenden“ Verwaltung (Grüger 2004, S. 68) – was jedoch nicht meint, dass sie ihre planerische fachliche Kompetenz aufgibt. Wirtschaftsunternehmen werden zu neuen Partnern einer gemeinsam getragenen Stadtentwicklung, da sie angesichts des Fachkräftemangels darauf angewiesen sind, die Kleinstadt nicht nur als Standort zu sehen, sondern als Lebens-, Wohn- und Bildungsort mit zu entwickeln.

Im Forschungsfeld wurden diese grundsätzlichen Überlegungen zur Gestaltung von Planungsprozessen aufgegriffen und in konkrete Handlungsansätze übersetzt. Im Folgenden wird zunächst die Methode der Szenariotechnik beschrieben und analysiert. Danach werden die zentralen Handlungsfelder und Projektansätze, die sich aus dem Szenarioprozess ergeben haben, zusammengefasst und es wird der Frage nachgegangen, ob damit neue Potenziale erschlossen werden konnten.

3 Szenariotechnik als methodisches Element einer kooperativen Kleinstadtentwicklung

Ein Szenario ist die Darstellung einer möglichen zukünftigen Situation, eines Zukunftsbildes. Dabei stellt es jedoch nicht nur einen hypothetischen zukünftigen Zustand dar, sondern es schließt auch die Entwicklungen, Dynamiken und treibenden Kräfte mit ein, aus denen das Zukunftsbild resultiert (Schulz-Montag, Müller-Stoffels 2006, S. 381; Kosow, Gaßner 2008, S. 10).

Seit den 1950er Jahren haben sich durch die zunehmende Verbreitung von Szenarien eine Vielzahl von methodischen Wegen der Szenariogenerierung entwickelt. Zu den wichtigen Anwendungsfeldern zählen unter anderem die strategische Planung in Unternehmen, die Stadt- und Raumplanung, die Politikberatung sowie globale Szenarien zur Zukunft der Energie oder des Klimas. Unterschiede ergeben sich insbesondere durch die Art und Weise, wie Szenarien erstellt werden, wie sie auf Konsistenz und Plausibilität überprüft werden, wo sie im Prozess eingeordnet werden. Darüber hinaus unterscheiden sich die Ansätze durch den Einsatz partizipatorischer und kreativ-visionärer Arbeitsschritte sowie durch das Maß der Formalisierung des Verfahrens und die Unterstützung durch den Einsatz von Software. Die Zeithorizonte, für die Szenarien entwickelt werden, variieren ebenso wie die räumlichen Reichweiten (Kosow, Gaßner 2008, S. 6, 18, 27; Schulz-Montag, Müller-Stoffels 2006, S. 383).

Entsprechend dieser Vielfalt können Szenarioprozesse auch eine breite Palette an Funktionen übernehmen (Kosow, Gaßner 2008, S. 10, 14 ff.; Lietzke 2014, S. 218; Schulz-Montag, Müller-Stoffels 2006, S. 381):

- Die Szenarios können wichtige gegenwärtige oder künftige Trends und Entwicklungsfaktoren antizipieren.
- Szenarioprozesse können der Auseinandersetzung mit diesen Trends und Entwicklungsfaktoren dienen, um Orientierungswissen für eine mögliche Zukunft und Sensibilisierung für denkbare Veränderungen zu erreichen.
- Szenarios können ein Portfolio alternativer Zukunftsbilder und zugehöriger Entwicklungspfade in Verbindung mit einer Diskussion der Chancen und Risiken aufzeigen.
- Sie können kritische Entscheidungspunkte aufzeigen und (alternative) Handlungsoptionen eröffnen.
- Sie können der Identifikation von Leitbildern und Zielvorstellungen sowie der Strategiebildung dienen.

Generell werden drei verschiedene Verfahren der Szenarioentwicklung unterschieden (Schulz-Montag, Müller-Stoffels 2006: 382; vgl. auch Kosow, Gaßner 2008: 23 f.): explorative Szenarien, normative Szenarien sowie aus explorativen und normativen Szenarien kombinierte Verfahren.

Trotz aller Vielfalt lässt sich ein gemeinsames Grundmuster mit zwei Hauptphasen für den Ablauf eines Szenarioprozesses identifizieren: die Phase der Szenarioentwicklung und die Phase des Szenariotransfers (vgl. z.B. Meyr, Günter 2011, S. 207; Kosow, Gaßner 2008, S. 20). Die Szenarioentwicklung wird wiederum in vier Teilschritte unterteilt: Szenariofeldbestimmung, Identifikation der Schlüsselfaktoren, Analyse der Schlüsselfaktoren, Szenariogenerierung (Kosow, Gaßner 2008, S. 20).

Zur Auswahl der Szenariotechnik

Die gemeinschaftliche Erarbeitung von Szenarios für die Stadtentwicklung war den beteiligten Modellvorhaben und der Projektassistenz im Forschungsfeld als Aufgabe vorgegeben. Offen war, in welcher konkreten Form Szenarios entwickelt werden sollten. Somit musste für die Anwendung der Szenariomethode im Forschungsfeld im Vorfeld geklärt werden, welche Form und welches Verfahren den Rahmenbedingungen und Ansprüchen in den Kleinstädten gerecht werden könnte. Die Entwicklung des Szenarios sollte der Beteiligung dienen – also explizit kommunikativen Zwecken in einem kooperativen und offenen Prozess. Das bedeutete:

- Die Methode musste vor Ort von den Mitgliedern der Szenariogruppen akzeptiert werden.
- Die Methode musste zum einen ein ganzheitliches Bild zur Entwicklung der Stadt entstehen lassen. Zum anderen musste sie einen phantasievollen Gedankensprung in die Zukunft ermöglichen.
- Das entstehende Szenario bzw. Zukunftsbild musste geeignet sein, Vorstellungen kommunikativ und gut vermittelbar zusammenzufassen.

Vor diesem Hintergrund wurde die Form des narrativ normativen Szenarios gewählt. Bei normativen Szenarien werden positive Zukunftsbilder entwickelt. Sie beschreiben die Wünsche und Visionen der Teilnehmer. Narrativ bedeutet, dass die Szenarien quasiliterarisch gestaltet werden, dass eine Geschichte erzählt wird, die geeignet ist, Emotionen der Beteiligten in den Planungsprozess als Katalysator einfließen zu lassen und anhand kleiner Erzählungen über Personen, Orte und Handlungen gut einen Bezug zur Umsetzung herzustellen.

In den Modellvorhaben wurde jeweils eine sogenannte Szenariogruppe gebildet. Die Auswahl der ca. 20 bis 25 Mitglieder der Gruppe erfolgte in den Modellvorhaben von Seiten der Stadt auf unterschiedlichen Wegen, zum Beispiel per Aufruf in der Presse oder durch gezielte persönliche Ansprache von Akteuren. Die Autoren in ihrer Funktion als Forschungsassistenten waren in den Prozess der Bildung der Szenariogruppen nicht involviert. Es wurden lediglich im Vorfeld Hinweise dazu gegeben, aus welchen Bereichen Akteure eingebunden werden sollten, um eine möglichst repräsentative Besetzung zu erreichen.

Narrative Szenarien

Narrative Szenarien bzw. Storytelling werden zunehmend als wichtiges Instrument der Planung und für die Planung verstanden. Geschichten können Katalysatoren für Veränderungsprozesse sein. Sie eignen sich sehr gut, relativ sichere Aspekte der Zukunft mit bestehenden Vorstellungen über Unsicherheiten zusammenzubringen. Die Szenarioentwicklung kann ein effektiver Weg sein, Zukunftsvorstellungen als systematischen Teil von Strategiebildung zu integrieren, sowie kurzfristig orientierte Vorannahmen vor dem Hintergrund langfristiger Ziele zu betrachten. Die Erarbeitung beziehungsweise das Erzählen einer Geschichte stellt eine integrierende Aktivität dar, die Raum bietet, eigene Emotionen und Erfahrungen einzubringen und gemeinsam ein Verständnis zur Situation und daraus Strategien und Projektideen abzuleiten. Dabei können aufscheinende Zeichen einer möglichen Zukunft leichter aufgenommen und integriert werden (van Hulst 2012, S. 300 f., 303, 312; Rasmussen 2005, S. 229 f.).

Kreativtechniken wie narrative Szenarios ersetzen jedoch kein analytisches Denken. Vielmehr können sie als Brücke zwischen analytisch orientierter Planung und kreativitätsorientierter Visionsentwicklung verstanden werden. Die zum Teil emotionsgetragenen Ideen einer Geschichte können leichter in konkrete Ideen übersetzt werden, da sie stärker inspirierend wirken. Durch die Einführung konkreter Geschichten, in denen Menschen handeln, fühlen und denken, erlangt die darauf bezogene Strategiebildung eine größere Nähe zu den Intentionen der Akteure – besonders im Vergleich zu analytischen Ableitungen, die auf dasselbe Problem bezogen sind (Rasmussen 2005: 230 f.). “Storytelling is a powerful technique to provoke, engage and compel stakeholders to initiate changes of the present” (Rasmussen 2005: 247).

Methodischer Rahmen – Phasen und Abfolge in den Modellvorhaben

Für die Szenarioprozesse in den Modellvorhaben wurde die eingangs beschriebene Abfolge der Schritte von Szenariofeldbestimmung, Identifikation und Analyse der Schlüsselfaktoren, Szenariogenerierung und Szenariotransfer aufgegriffen. Ent-

sprechend gliederten sich die Szenarioprozesse vor Ort in fünf Phasen, die in fünf Szenariowerkstätten durch die Forschungsassistenten umgesetzt wurden. Zwei der Szenariowerkstätten waren zweitägige, die anderen eintägige Veranstaltungen.

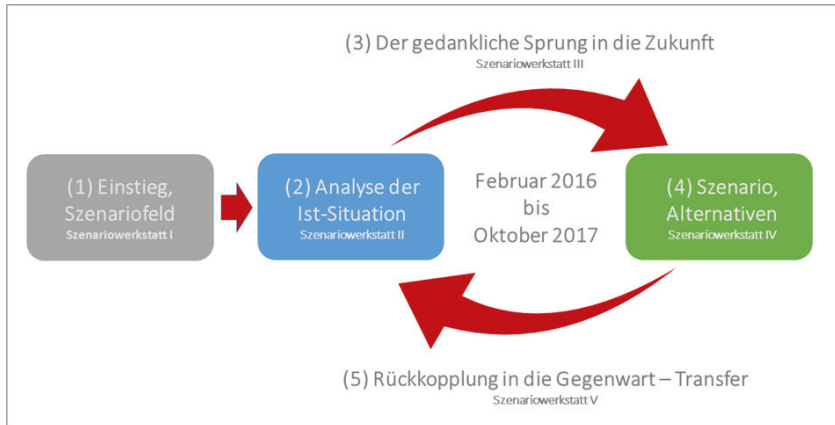


Abbildung 2 Die 5 Phasen des Szenarioprozesses in den Modellvorhaben (Quelle: eigene Darstellung)

Den Phasen lassen sich jeweils eigene Zielstellungen und Funktionen zuordnen. Dieser methodische Rahmen des Szenarioprozesses wird im Folgenden anhand der Erfahrungen in den Modellvorhaben erläutert:

Phase 1 – Einstieg und Szenariofeldbestimmung: offizieller Auftakt für den Szenarioprozess im Modellvorhaben, Konstituierung der Szenariogruppe, Vorstellung des Selbstverständnisses des Prozesses, Klärung der wesentlichen inhaltlichen Rahmenbedingungen anhand der Szenariofeldbestimmung (in den Modellvorhaben als Szenariowerkstatt I durchgeführt im Zeitraum Februar bis April 2016).

In der ersten Phase wurde das Szenariofeld bestimmt. Dieses erwies sich im Verlauf des Prozesses sowohl in thematischer (Fragestellung: Was spricht dafür, in ... zu bleiben oder nach ... zu kommen?) als auch in zeitlicher (Zeithorizont 2030) und räumlicher Dimension (Kernstadt unter Einbeziehung funktionaler Verknüpfungen mit den Ortsteilen) als geeigneter Rahmen für die Entwicklung von Zukunftsbildern. Es zeigte sich, dass die mit dem Thema gesetzte inhaltliche Breite notwendige Voraussetzung für eine querschnittsorientierte Diskussion über Möglichkeiten der Stadtentwicklung war. In den Szenariogruppen bestand der Bedarf nach einer ganzheitlichen Annäherung an den gemeinsamen Prozess, der zunächst keine Themen ausschloss – was späteren inhaltlichen Fokussierungen

jedoch nicht entgegenstand. Auch der gewählte zeitliche Horizont von circa 15 Jahren war geeignet, aktuelle wie auf die Zukunft gerichtete Beschreibungen und Ideen einordnen und bewerten zu können. Dieser Zeitraum war für die Akteure vorstellbar. Interessant war, dass die im Rahmen der Szenariofeldbestimmung dringend eingeforderte Einbeziehung der Ortsteile in den Diskussionen keine bzw. nur eine geringe Rolle spielte – am ehesten beim Thema innerörtliche Mobilität. Anzumerken ist, dass es trotz ausführlicher Erläuterung nur begrenzt gelungen ist, den Teilnehmern der ersten Werkstatt eine Vorstellung von Ziel, Funktion und Ablauf des Szenarioprozesses zu vermitteln. Die anfängliche Skepsis gegenüber einem vermeintlich theoretischen Ansatz löste sich erst in der zweiten Phase auf und schlug zum Teil in Begeisterung und Engagement um.

Phase 2 – Analyse der Ist-Situation: strukturierte Auseinandersetzung mit den Entwicklungsfaktoren der Stadtentwicklung, Bestimmung der Schlüsselfaktoren und -bereiche für die zukünftige Entwicklung (in den Modellvorhaben als Szenariowerkstatt II durchgeführt im Zeitraum Juni bis Oktober 2016).

Ziel der zweiten Phase war es, ein Gesamtbild der Kleinstadt aus Sicht der Teilnehmer entstehen zu lassen. Ausgehend von der Leitfrage „Was beeinflusst die Zukunft unserer Stadt?“ wurden sie aufgefordert, aus ihrer Sicht wichtige Einflussfaktoren zu benennen. Dies konnten innere wie äußere sowie lokale wie globale Faktoren sein. Die genannten Einflussfaktoren wurden auf einer Mindmap zusammenfassend visualisiert. So konnten die unterschiedlichen Sichtweisen strukturiert und in einem überschaubaren Gesamtbild festgehalten werden. Anschließend wurden einzelne Äste der Mindmap in Arbeitsgruppen weiter inhaltlich vertieft und die Einflussfaktoren von den Teilnehmern in Bezug auf die größte Wirkung bewertet (Identifikation von Schlüsselfaktoren).

Die Sammlung von Einflussfaktoren und die Identifizierung von Schlüsselfaktoren führten dazu, dass sich die Mitglieder der Szenariogruppen den Diskussionsgegenstand gemeinsam erschließen und ihn aus ihrer Sicht strukturieren konnten. Es entstand ein gemeinsam getragenes Bild zur Ist-Situation, verbunden mit einem nicht unwichtigen „Nebeneffekt“: Die Gruppe lernte sich kennen und fasst Vertrauen in die eigene Gestaltungskraft und den Prozess. Obwohl in einer Kleinstadt zuhause, hatten einige Teilnehmer das erste Mal gemeinsam über ihre Stadt diskutiert und ihre Sichtweisen ausgetauscht.

Phase 3 – Der gedankliche Sprung in die Zukunft: Identifikation von Zukunftsüberschriften für das Jahr 2030, Bewertung und inhaltliche Gruppierung der Zukunftsüberschriften, kooperative Sammlung von Schlagworten, Eckpunkten und Ideen zu den mit den Überschriften umrissenen alternativen Zukunftsbildern (in den Modellvorhaben als Szenariowerkstatt III durchgeführt im Zeitraum Juni bis Oktober 2016).

Eine der größten Herausforderungen für die Teilnehmer war der Blick in eine weitere Zukunft. Wie wünschen sie sich ihre Zukunft? Wie wird ihre Kleinstadt in 15 Jahren aussehen? Um dies zu erleichtern, sollten sie in Arbeitsgruppen Überschriften formulieren, die im Jahr 2030 in der örtlichen Presse stehen könnten oder sollten. In einem zweiten und dritten Arbeitsschritt wurden die Zukunftsüberschriften vertieft, mit einer kleinen Geschichte untersetzt und abschließend von der gesamten Gruppe bewertet. Diese Herangehensweise hat in allen Modellvorhaben den gedanklichen Sprung in die Zukunft ermöglicht. Im Vergleich zur „klassischen“ Planung, die ausgehend von Bestandserfassung und Analyse eine Diskussion um normative Vorgaben in Form von Leitbildern und Zielen führt, erwies sich die gewählte Kreativtechnik mit Zukunftsüberschriften als idealer „Kopfföhrer“ für den partizipativen Prozess. Theoretische und methodische Hemmnisse fielen durch den spielerischen Umgang mit Zeitungsüberschriften weg – ein Format, das jedem aus dem Alltag bekannt ist. Aussagen konnten kreativ, kurz und inhaltsreich formuliert werden und später inhaltlich ausgeschmückt werden. So ist ein Pool von Ideen entstanden, die geeignete Grundlagen für narrative Zukunftsbilder waren. Wichtig war in diesem Zusammenhang der richtige Umgang mit den Zukunftsüberschriften. Sie waren weniger als fertiges Zukunftsbild, sondern vielmehr als Indizien bzw. Hinweise auf mögliche Zukunftsstrategien zu verstehen. Mitunter ging es eher darum, dass mit der Überschrift verbundene Prinzip zu diskutieren und in mögliche weitere Schritte zu überführen. Die Zukunftsüberschriften wiesen den Weg in die Zukunft und boten Orientierung. Das, was daraus folgte, konnte sich von ihrem gedanklichen Ursprung, der Zeitungsüberschrift, durchaus entfernen.

Phase 4 – Szenario-Exposé und alternative Entwicklungen: Erstellung eines Szenario-Exposés und kritische Reflexion in der Szenariogruppe, Diskussion eines „Negativ-Szenarios“, um bestehende Ideen noch einmal einer Überprüfung zu unterziehen und diese durch Diskussion zu alternativen Entwicklungspfaden ggf. anzureichern (in den Modellvorhaben als Szenariowerkstatt IV durchgeführt im Zeitraum Januar bis Februar 2017).

Nachdem mit den Zukunftsüberschriften erste inhaltliche Schwerpunkte für ein Zukunftsbild 2030 entstanden waren, wurden diese von der Forschungsassistentin in einem einseitigen Szenario-Exposé zu einer ersten skizzenhaften Zukunftsgeschichte zusammengeführt. In der anschließenden Szenariowerkstatt reflektierten und ergänzten die Teilnehmer die Inhalte des Szenario-Exposés sowie den verbindenden Handlungsstrang. Diese erste Form eines narrativen Zukunftsbildes stieß bei den Mitgliedern der Szenariogruppen überwiegend auf große Akzeptanz. Für sie war ein Zukunftsbild in Form einer Geschichte anschaulich und gut geeignet, um die aus der Gruppe entstandenen Ideen in ihrer Gesamt-

heit zu vermitteln. Es wurde die emotionale Ebene der Zuhörenden, Lesenden angesprochen. Dadurch waren der Zugang und die Vermittlung leichter als bei sachlichen Planungstexten. Auch die Eignung der gewählten Methode als Kreativtechnik wurde bestätigt.

In einem weiteren Schritt wurde der Szenariogruppe ein alternatives Exposé vorgestellt, das auf der negativen Entwicklung von Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren beruhte. Ziel war es, jenseits der bis dahin bewusst positiv formulierten Zukunftsbilder, die überwiegend an bekannten Inhalten orientiert waren, noch einmal neue, alternative Ideen herauszufordern. Dabei wurden günstige Entwicklungen des Szenario-Exposés durch einzelne Störfaktoren abgeschnitten. Sie konnten lokal bedingt oder durch nationale bzw. globale Veränderungen angestoßen sein. Die Reaktionen auf ein negatives Zukunftsbild wie die Schließung eines Unternehmens oder der Zusammenbruch des Tourismus waren sehr unterschiedlich, von einer erneuten Bestätigung der eigenen Ideen bis zur Erschließung alternativer Ansätze im Sinne aktiver Gestaltung. Neben grundsätzlicher Abwehr und dem allgemeinen Willen, aktiv entgegenzuwirken, haben sich zwei spezifische Optionen gezeigt: „Diversifizieren und Innovation“ (vorhandene Ansätze in einem neuen Kontext diskutieren, Anstöße von außen in die Stadt holen) sowie „Kooperation und Öffnung nach außen“ (Bildung von Netzwerken, themengebundene interkommunale Zusammenarbeit).

Phase 5 – Szenariotransfer: kritische Reflexion und Beschluss des Szenarios durch die Szenariogruppe, Szenariotransfer durch einen Abgleich des Szenarios mit vorliegenden Handlungskonzepten und zum anderen durch eine Überführung enthaltener Projektansätze in konkrete Handlungsaufträge für die Akteure vor Ort, Schlusspunkt im Szenarioprozess und Festlegung nächster Schritte (in den Modellvorhaben als Szenariowerkstatt V durchgeführt im Zeitraum September bis November 2017).

In der Phase 5 wurden die Szenarios durch die Forschungsassistenten formuliert und von der Gruppe auf Plausibilität und Passgenauigkeit geprüft. Die fertigen Zukunftsbilder umfassten in der Regel vier DIN A4-Seiten mit durchgehenden Handlungssträngen. Sie wurden ergänzt durch ein professionelles Plakat (Graphic Recording; siehe Abbildung 3). Die darin beschriebenen Entwicklungen und Zukunftsprojekte wurden mit Verweisen auf vergleichbare, bereits realisierte Vorhaben versehen. Letztlich gibt es für viele Herausforderungen, die in den Szenarioprozessen identifiziert wurden, anderenorts bereits realisierte und erprobte Lösungsansätze. Nach dem Motto „kapieren statt kopieren“ sollten die Modellvorhaben dazu angeregt werden, dass in den Beispielen enthaltene Prinzipien der Problemlösung zu verstehen und auf die eigenen Gegebenheiten anzupassen.

Im letzten Schritt ging es um die Frage, was heute zu tun sei, um das Zukunftsbild zu erreichen. Dieser Transfer der kreativen Zukunftsgeschichte in konkrete Projekte und ein Aktionsplan war nicht einfach. Viele Teilnehmer waren es nicht gewohnt, in abstrakten Handlungsfeldern zu denken. Sie taten sich schwer, diese und zugehörige Schlüsselprojekte in der Geschichte zu identifizieren. Einfacher war es dagegen, kleine, schnelle Projekte zu finden, um die Anschlussprozesse in Gang zu bringen und sichtbar zu machen.



Abbildung 3 Plakat zur Szenariogeschichte Zell am Harmersbach 2030
(Zeichnung: Anna Luise Sulimma)

Bewertung der Szenariomethode in den Modellvorhaben

Als Fazit lässt sich festhalten: Normative, narrative Szenarioprozesse können ein Impulsgeber und „Katalysator“ für einen kooperativen Stadtentwicklungsprozess sein. Sie können vor Ort eine neue Form oder Kultur von Planung befördern: partizipativ, ganzheitlich orientiert und strategisch fokussiert. Das Vorgehen traf in den Modellvorhaben durchweg auf Akzeptanz, Zustimmung und teilweise auf Euphorie. Die besonderen Stärken der Szenariomethode sind die spielerische Auseinandersetzung mit der Lebensqualität und der Zukunft der Stadt. Hinzu kom-

men Gruppendynamik, ein gemeinsam erarbeiteter Konsens sowie das ganzheitliche, leicht verständliche Ergebnis.

Die Teilnehmer sahen eine neue Qualität des Miteinanders und die bewusstere Auseinandersetzung mit der Vielfalt der eigenen Stadt als wesentliche Prozessergebnisse. Es ist gelungen, in kurzer Zeit ein breites, einvernehmliches Meinungsbild (Rahmenbedingungen, Einflussfaktoren, Potenziale, Zukunft) zu erstellen, mit dem sich fast alle Teilnehmer identifizieren konnten. Im Vergleich zu klassischen Planungen (z.B. Stadtentwicklungskonzepte) und der ihnen eigenen Sprache mit Leitbild, Zielen usw. kann ein narratives Szenario die Adressaten besser ansprechen bzw. erreichen. Ein Zukunftsbild in Form einer Geschichte gilt als anschaulich und gut geeignet, die aus der Gruppe entstandenen Ideen in ihrer Gesamtheit zu vermitteln. Es wird die emotionale Ebene der Zuhörenden, Lesenden angesprochen, was einen im Vergleich zu sachlicheren Texten leichteren Zugang ermöglicht. Hilfreich ist eine Visualisierung der Geschichte, wie sie in den acht Modellvorhaben erprobt wurde.

Insgesamt waren ca. 180 Akteure vor Ort an der Erarbeitung der acht Szenarien beteiligt (pro Modellvorhaben 20 bis 25). Dabei hat sich gezeigt, dass die Zusammensetzung möglichst viele Interessen in der Stadt widerspiegeln sollte. Die Gruppe sollte einen Austausch zwischen Wirtschaft, Vereinen, Politik, Verwaltung und Bürgerschaft ermöglichen. Querdenker und unvoreingenommene Blicke waren erwünscht. Dies ist in vielen Fällen gelungen. Das wachsende gegenseitige Vertrauen und die gemeinsamen Lernprozesse waren wichtige „Nebeneffekte“ und sind ein neues soziales Potenzial für eine kooperative Kleinstadtentwicklung.

Normative, narrative Szenarioprozesse haben folgende Stärken:

- Sie lösen die Teilnehmer von aktuellen Problemen und ermöglichen den Sprung in die Zukunft. Für die meisten Teilnehmer war es das erste Mal, dass sie potenzial- und zukunftsorientiert über ihre Stadt nachgedacht und diskutiert haben.
- Sie binden neue Akteure ein, die in klassischen Stadtentwicklungsprozessen häufig kein Gehör finden. (Vielerorts war in den Modellvorhaben die Beteiligung von Bürger/innen, Jugendlichen oder auch Vertretern von Wirtschaftsunternehmen in dieser Intensität ein Novum.) Damit fließen neue, kreative und durchaus auch kritische Aspekte in den Zukunftsprozess mit ein. Zwischen den Beteiligten entstehen nachhaltige neue Synergien.
- Sie fördern aktive Partizipation und Identifikation mit der Kleinstadt.
- Sie ordnen Meta- und Einzelthemen in einen Gesamtzusammenhang und machen Wechselwirkungen deutlich.

- Sie schaffen ein gemeinschaftlich getragenes Gesamtbild von Gegenwart und Zukunft der Stadt.
- Sie können eine gemeinschaftliche „Aufbruchsstimmung“ schaffen und Grundlage für die Kommunikation und Vermittlung von Zukunftsvorstellungen sein.

Es haben sich aber auch Schwierigkeiten und Hürden gezeigt. Das entstehende Zukunftsbild resultierte aus der Arbeit einer (relativ kleinen) ausgewählten Gruppe. Somit war es abhängig vom Wissen und Willen der Gruppenmitglieder. In den Szenariogruppen waren bestimmte Bevölkerungsgruppen nur schwach vertreten: die Generation der 30- bis 40-Jährigen, (junge) Familien, Vertreter der lokalen Wirtschaft, Jugendliche, Menschen in prekären Lebensphasen und Menschen mit Migrationshintergrund. Zudem war es schwer, Teilergebnisse während des Prozesses nach außen zu vermitteln. Für viele Nichtbeteiligte erschien die Arbeit der Szenariogruppe unverständlich und unzugänglich. Erschwerend kam hinzu, dass parallel zum Szenarioprozess laufende Beteiligungsprozesse nicht immer gut mit dem Szenarioprozessen verbunden waren. Dadurch entstanden Parallelprozesse. Dies konnte nur mit erhöhten Anforderungen an die Steuerung vor Ort vermieden werden.

4 Zukunftsthemen und neue Potenziale für die Kleinstadt

Inhaltlich bildeten die Szenarioprozesse in den Modellvorhaben einen sich schrittweise entwickelnden, von Kontinuitäten wie Veränderungen gekennzeichneten Diskussions- und Suchprozess ab. Über die Sammlung und Diskussion von Einflussfaktoren entstand anfangs eine inhaltliche von allen Beteiligten getragene Gesamtschau zur Kleinstadtentwicklung. Diese wurde durch Priorisierung und Identifizierung von Schlüsselfaktoren und die daraus entwickelten Zukunftsüberschriften auf inhaltliche Schwerpunkte eingeeengt, die wiederum in einem Szenarioexposé aufgegriffen und erneut zur Diskussion gestellt wurden. So entstand Schritt für Schritt das gemeinsame Zukunftsbild 2030.

Dabei hat sich gezeigt, dass bestimmte Themen und Handlungsfelder die Szenariodiskussionen dominierten und in unterschiedlichen Varianten in allen Modellvorhaben relevant waren. Auch wenn sich die nachfolgenden Thesen und Aussagen zu den Zukunftsthemen auf die acht Modellvorhaben als empirische Basis beziehen, kann vermutet werden, dass die Handlungsfelder und Wunschbilder typisch und relevant für eine Vielzahl von Kleinstädten in peripheren Lagen sind.

Die Zukunftsthemen der Modellvorhaben

Zu Beginn der Szenarioprozesse wurden die Mitglieder der Szenariogruppen nach dem Wichtigsten in ihrer Stadt gefragt. Häufig wurden Aspekte des Lebensgefühls genannt, dies in Verbindung mit Begriffen wie Heimat, Lebensqualität und Wohlfühlen sowie die Bedeutung der Menschen in Verbindung mit Begriffen wie miteinander, Netzwerk, Gemeinsames und Generationen. Daneben spielten soziale Aspekte (Kultur, Sport, Vereinsleben, Bildungs- und Betreuungsangebote) und die Natur (Landschaft, Naturnähe, Erholungswert) eine Rolle. Die lokale Wirtschaft wurde hingegen nur in drei Modellvorhaben als „das Wichtigste“ genannt. In den nachfolgenden Diskussionen und Arbeitsschritten schälten sich dann Zukunftsthemen heraus, die sich in sieben Handlungsfeldern zusammenfassen lassen: Wohnen und Lebensqualität, Mobilität, sozialer Zusammenhalt, Wirtschaft und Bildung, Tourismus sowie die Querschnittsthemen Digitalisierung und Kooperationen (Abbildung 4). Sie werden nachfolgend kurz umrissen.

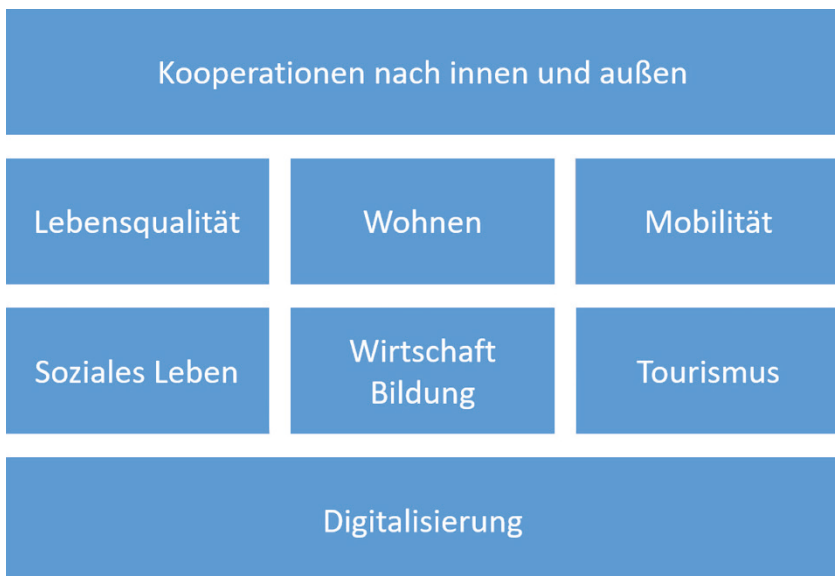


Abbildung 4 Zukunftsthemen der Kleinstadtentwicklung – bekannte Inhalte um neue Lösungen ergänzt, insbesondere über Kooperation und Digitalisierung (Quelle: eigene Darstellung)

Wohnen, Lebensqualität und Lebensgefühl sind für die Zukunft wichtig. Die Wohnungsnachfrage in Kleinstädten ist nicht mehr vorrangig auf das Einfamilienhaus begrenzt, sondern differenziert sich stärker aus. Es geht um gute Bedingungen für das eigene Leben und neue Einwohner, weniger um Arbeitsplätze.

Das Thema Wohnen spielte in den meisten Modellvorhaben eine zentrale Rolle. Kleinstadt wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern auch als mögliches Gegenmodell zum Leben in den größeren Städten verstanden. Gezielt wurde dabei zum Teil auf Zuzugsstrategien gesetzt, die eine aktive Anwerbung, Beratung und Betreuung von neuen Einwohnerinnen und Einwohnern zum Inhalt haben. Hier wollen die Kleinstädte mit ihren eigenen Stärken (mehr Lebensqualität pro Euro, gesicherter Kitaplatz, starke Schulen, regionales Einkaufen, urbanes Lebensgefühl etc.) werben.

„Wohnen“ wurde in den Modellvorhaben in einer großen Breite diskutiert, zum einen was differenzierte Angebote für möglichen Zielgruppen angeht (Alte, Familien, Junge, Mehrgenerationen-Ansätze, Auszubildende), zum anderen was die Verbindung mit nahezu allen Bereichen der Lebensqualität betrifft. Hier ging es um die Schaffung, Belebung oder Wiederbelebung konkreter Orte in der Stadt. Hintergrund dafür war das Bedürfnis nach Treffpunkten, Austausch und Erlebnissen in verschiedener Form und auch quer durch die Generationen.

Neben dem „klassischen“ Wohnen zur Miete oder im Eigentum wurden häufig „moderne“ und „großstädtische“, meist innerstädtische Wohnangebote (für junge Familien) oder die Anpassung von Geschosswohnungsbauten diskutiert. In den Szenariogeschichten kam dies in Form von temporären Wohnangeboten/Wohnen auf Zeit, flexiblen/mitwachsenden Wohnungszuschnitten/-grundrissen, smartem Wohnen, Wohngemeinschaften/Gemeinschaftswohnen, Service-Wohnen oder Wächterhaus-Projekten mit dem Fokus auf jeweilige (potenzielle) Zielgruppen zum Ausdruck.

Mobilität und Erreichbarkeit der nächsten Zentren sowie die Anbindung der Ortsteile an die Kernstadt sind für alle Bevölkerungsgruppen wichtig. Bahnverbindungen und regionale Schnellbuslinien gewinnen an Bedeutung. Gut vernetzte, alternative und flexible Mobilitätsformen sollen die innergemeindliche und kleinregionale Anbindung sichern. Mobilitätsdrehscheibe ist der Bahnhof.

Angesichts der peripheren Lage der Modellvorhaben war es nicht überraschend, dass für die Mitglieder der Szenariowerkstätten Aspekte wie Lage und Erreichbarkeit wichtig waren. Stand bei den älteren Menschen die fußläufige Erreichbarkeit von Versorgungs- und Gemeinbedarfseinrichtungen (Arzt, Einkauf) im Vordergrund, formulierten die Jugendlichen besonderen Bedarf in „Randzeiten“ (Wochenenden, Abendzeiten) und wünschten sich gute Verbindungen in die Ortsteile. Interessant war, dass viele Erwartungen auf die Bahn gesetzt wurden. In den

Wunschbildern haben sich die Fahrzeiten in die nächsten Mittel- und Oberzentren durch die Reaktivierung oder den Lückenschluss von Bahnstrecken und den Einsatz von modernen Nahverkehrssprintern (NGT, Next Generation Trains) oder Schnellbuslinien deutlich verkürzt. Angesichts des Wettbewerbs um junge Einwohner und Arbeitskräfte und eines veränderten Mobilitätsverhaltens gerade der jüngeren, großstadtaffinen Generation war und ist dies eine richtige und wichtige Diskussion. Auch der Bahnhof als Mobilitätszentrale und Mobilitätsdrehscheibe geriet wieder in den Blick. Er wurde wieder als Tor in die Stadt gesehen und durch multifunktionale Nutzungsansätze wiederbelebt. Weitere Themen waren E-Mobilität und mögliche Strategien, aus Einpendlern auch Einwohner der Stadt zu machen. Für die innergemeindliche Mobilität zwischen den Ortsteilen und der Kernstadt fanden sich in den Zukunftsbildern alternative, vernetzte Mobilitätssysteme aus Bürgerbussen, Car-Sharing, Mobilitäts-Apps, Mobility on Demand, elektrischen Kleinfahrzeugen oder autonomen Kleinbussen. Autonomes Fahren auf kurzen, unkomplizierten Linien fand sich in jedem Szenario, wurde von den Teilnehmern aber auch kontrovers diskutiert. Auch einfache Lösungen wie Pedibusse für die Grundschüler und Mitfahrerbanke (im öffentlichen Raum aufgestellte Bänke, bei der durch Platznehmen signalisiert wird, dass die betreffende Person auf eine spontane, kostenlose Mitfahrgelegenheit hofft) oder die Förderung des Rad- und Fußverkehrs (Leihfahrräder, Lastenfahrräder, Fahrradparkhaus) gab es. Grundsätzlich ging es aus Sicht der Mitglieder der Szenariogruppen nicht nur um gute Einzelangebote, sondern um eine intelligente Vernetzung von Mobilität über ein Mobilitätsmanagement und eine Mobilitätszentrale.

Sozialer Zusammenhalt, Engagement, Identität und Image sind wichtig für die Zukunft der Modellvorhaben. Tragende Säulen hierfür sind die örtliche Vereinslandschaft und Gemeinschafts- und Kommunikationsorte. Jugendliche wollen ihre eigenen Orte.

Sozialer Zusammenhalt, Engagement, Kooperation, Miteinander, Identität und Image spielten in allen Modellvorhaben eine große Rolle. In institutionalisierter Form war und ist immer das Vereinsleben eine Stärke und ein wesentlicher Ort der Gemeinschaft. Es wurde jedoch auch deutlich, dass die Vereine und die Vereinsarbeit durch den demografischen und gesellschaftlichen Wandel unter Druck geraten. Insbesondere junge Menschen sahen ihr Engagement eher projektbezogen außerhalb fester Strukturen. Die Teilnehmer der Szenariowerkstätten sahen eine Antwort darauf in Zusammenarbeit und Vereinskoooperation. Darüber hinaus wurde auf eine stärkere Wahrnehmbarkeit und Anerkennung der Vereinsarbeit gesetzt. Gemeinschaft und Vorbeugung von Vereinsamung wurden auch im Themenfeld Wohnen diskutiert.

Durch alle Szenariogeschichten zog sich der Wunsch nach lebendigen, viestaltigen und multifunktionalen Orten der Gemeinschaft und Kommunikation. Das konnten vorhandene Angebote, öffentliche Räume und Gebäude sein, die weiterentwickelt werden, oder auch ganz neue Orte: der Bahnhof als Stadteingang und Informationsknoten, Markthallen, Wochenmärkte, Läden, Lokale, neue Formen der Bibliothek, Vereinshäuser, Werkstätten für Jugendliche, Gemeinschaftsgärten und Multifunktionshäuser (auch auf den Dörfern) oder Gemeinschaftsorte zum Arbeiten und Experimentieren (Labs, Spaces). Vielfach wurde die Verbindung von Begegnung und Erlebnis gewünscht. Basis sollten immer Kooperationen und Synergien sein. Besonders deutlich wurde dies daran, wie Einzelhandel, Gastronomie, regionale Produkte, Kunst, Kultur und Sport, Mobilität und Tourismus sich an diesen Orten bzw. in der Innenstadt miteinander verbinden und eine neue Qualität gewinnen.

In den Jugend-BarCamps benannten die Jugendlichen ebenfalls den Bedarf nach Gemeinschaft und jugendgemäßer Kommunikation. Zentral war immer der Wunsch nach eigenen, teilweise selbstverwalteten Räumlichkeiten (Jugendräume, Jugendklubs) und auch nach öffentlichen Orten in der Kleinstadt. Dabei waren die Jugendlichen durchaus bereit, sich selbst aktiv einzubringen.

Für die wirtschaftliche Entwicklung gewinnen im Bewusstsein der Szenariogruppen Wissensökonomie und Dienstleistungen sowie Lebensqualität auf der Grundlage der eigenen Stärken an Bedeutung. Kreative Orte und kreative Köpfe sollen gefördert, Bildung gestärkt und Hochschulen als Partner gewonnen werden.

Ausgehend von den eigenen wirtschaftlichen Potenzialen und Traditionen sollen aus Sicht der Szenariogruppenmitglieder neue Ansätze wirtschaftlicher Entwicklung angestoßen werden. Sie sahen als Zukunftsoptionen eher Dienstleistungen und Wissensökonomie, weniger Gewerbe und Industrie, konnten dies aber nur schwer konkret fassen. Tradition und Bewährtes sollten mit Moderne und Kreativität verbunden werden. Ein dabei häufig benannter Entwicklungsmotor war ein Innovations- und Gründerzentrum, das als Institution und Ort in der Stadt das Thema besetzt, auch wenn teilweise noch unklar war, wie und mit wem diese Zentren mit Leben gefüllt werden sollen. In einigen Szenariogeschichten waren daraus Coworking-Spaces, Innovation Labs, FabLabs und MakerSpaces als Third Places entstanden. Sie sollen in alten Schulen oder Fabriken entstehen und die Möglichkeiten bieten, Ruhe, Regionalität und Landschaftsbezug der Kleinstadt mit Kreativität und Innovation zu verbinden. Gleichzeitig sollen sie Schülern und Jugendlichen auch als kleinstädtische Lernorte dienen. Wissen, Technik, Arbeit, Mahlzeiten und Freizeit sollen geteilt werden und eine neue Symbiose eingehen. Auch die traditionelle Bibliothek wurde neu gedacht, als Ort für digitale Kompetenz, Innovation und Ort zum Arbeiten. Letztlich ging

es immer um „junge“, frische, kreative Ideen, um Veränderungen aufzugreifen und Gebäude, Orte, Läden und die Innenstadt mit Leben zu füllen. Der Einzelhandel soll sich zu einem „Städte-Kaufhaus“ zusammenschließen, seine Produkte über Online-Marktplätze und „Bringdienste“ anbieten, auf guten Service, die Verknüpfungen von Online- und Offlinehandel und Cross-Over-Konzepte sowie gute, regionale Produkte setzen. Es entstanden Ideen zu Selbstvermarkterplattformen und Markthallen. In den Diskussionen wurde aber auch deutlich, dass nicht immer die Protagonisten für solche Konzepte da sind bzw. Impulse von außen notwendig sind. Entsprechend gab es in den Szenariogeschichten Anreize und Strategien, um kreative Köpfe zumindest für eine begrenzte Zeit in die Kleinstadt zu holen: über Stipendien, kostenfreies Wohnen, Summerschools oder als „Stadtweber“.

Als externer Innovationstreiber wurde in den meisten Kleinstädten die Verbindung zu Bildungs- und Forschungseinrichtungen (Hochschulen und Universitäten) gesehen. Anknüpfungspunkte können gewachsene wirtschaftliche, personelle oder traditionelle Stärken (Gesundheit und Pflege, Sport und Bewegung, Natur, Tourismus, Textilverarbeitung) sein. In den Zukunftsbildern manifestierte sich der Wunsch dann in privaten Studiengängen, neuen Berufsschulzweigen, Außenstellen von Hochschulen und regionalen Hochschulzentren, studentischen Reallaboren und Laboren für Kleinstadtinnovationen. Neben den Aspekten Innovation und Gründung soll eine wie auch immer gestaltete Hochschulbildung in der Kleinstadt dazu dienen, Jugendliche und damit potenzielle Fachkräfte zu binden. In die gleiche Richtung wiesen kommunale Bildungskonzepte, lokale Bildungslandschaften, Schülerwerkstätten oder neue Bildungscampusse. Bildungsorte in der Stadt sollen zu zentralen Begegnungs- und Kulturorten und somit wichtig für die gesamte Stadtgesellschaft werden.

Generell ließ sich eine veränderte Rolle der lokalen Betriebe und Unternehmen ausmachen. Angesichts eines sich verschärfenden Fachkräftemangels sehen sie sich perspektivisch gezwungen, wesentlich stärker als bisher nach außen, in die Stadt hinein zu agieren. Damit werden sie zum Partner für Strategien, die auf eine Aufwertung der Stadt als Wohn-, Erholungs- und Arbeitsort mit guter Lebensqualität und Zusammenhalt sowie wahrnehmbarem Image abzielen. Auf Seiten der Stadt erfordert dies eine Offenheit gegenüber diesen Partnern und veränderte Ansätze einer kommunalen wie regionalen Wirtschaftsförderung.

***Tourismus in der Kleinstadt** ist ein Querschnittsthema, das viele Aspekte der Lebensqualität berührt. Touristische Angebote und Infrastrukturen kommen sowohl den Gästen als auch der Einwohnerschaft zugute. Das touristische Marketing wird als interkommunale, regionale Aufgabe betrachtet.*

Für den Tourismus ist es aus Sicht der Szenariogruppen weiterhin wichtig, touristische Infrastruktur und Angebote zu entwickeln und auszubauen. Nahezu alle Modellvorhaben strebten durch neue Beherbergungsangebote mit hohen qualitativen Ansprüchen eine Profilierung an. Eine belastbare Erhebung vorhandener Potenziale und konkreter Erneuerungs- bzw. Ergänzungsbedarfe fehlte jedoch in allen Modellvorhaben. Vereinzelt wurde auf einen solitären „Heilsbringer“ (Hotel, Therapie) gesetzt, ohne das defizitäre Umfeld kritisch zu betrachten. Andererseits tauchten in den Szenariogeschichten auch Zukunftsideen auf, die versuchen, diese Schwachstellen zu beheben: Welcome-Center in den Bahnhöfen, bessere Anbindung an regionale Angebote, zielgruppenorientierte Unterkünfte (Hostel, Inklusionshotel), Gruppenhotels in denkmalgeschützten Gebäuden nach dem italienischen Konzept „albergo diffuso“ (Ferien in Umgebendehäusern). Auch wurden einige Kleinstädte als Ausflugsort für Großstädter und Zweitwohnsitz für Rentner gesehen.

Die Digitalisierung wird in vielen Handlungsfeldern als Teil neuer Lösungen und Strategien verstanden. Sie bietet Möglichkeiten anderer Erreichbarkeiten, Vernetzungen und Angebote. Ob die Digitalisierung dazu genutzt werden kann, die ortsgebundenen Nachteile der Kleinstadt durch ortsunabhängiges Agieren und Kooperationsnetze über das Internet zu kompensieren, bleibt offen. Ihre Wirkungen auch in Bezug auf neue Arbeits- und Lebensformen sind (vorerst noch) mit vielen Unsicherheiten verbunden.

Die Digitalisierung wurde in vielen Modellvorhaben als bedeutender Einflussfaktor für die Entwicklung der Kleinstadt genannt. Deutlich wurde hier, dass sich die Chancen der Digitalisierung jedoch nur dann nutzen lassen, wenn eine gute Infrastruktur und eine hervorragende Netzverfügbarkeit vorhanden sind. Im Laufe der Diskussionen entwickelte sich die Digitalisierung immer mehr zu einem Teil von neuen Ansätzen und Strategien in nahezu allen Handlungsfeldern (Mobilitäts-App, Service-Wohnen, Einzelhandel, Coworking Spaces etc.). Mögliche negative Folgen der Digitalisierung wurden ebenso diskutiert – besonders konkret beim Online-Handel. Als Gegenreaktion wurden hier die Rückkehr zur Erzeugung und Direktvermarktung und die Verknüpfung von Angeboten des Online- und Off-linehandels benannt. Der Wandel der Arbeitswelt vom zweiten in den dritten und vierten Sektor wurde thematisiert, konkrete Auswirkungen und Lösungsansätze jedoch nur ansatzweise entwickelt. Auch die potenzielle Ortsunabhängigkeit vieler (zukünftiger) Berufe wurde noch nicht als Chance gesehen. Generell gilt, dass die Wirkungen der Digitalisierung in Bezug auf Arbeits- und Lebensformen (vorerst noch) mit vielen Unsicherheiten verbunden sind und daher nur bedingt in die Zukunftsbilder Eingang fanden.

***Kooperationen** werden als ein wesentlicher Lösungsansatz dann aufgegriffen, wenn mit den bisher genutzten Instrumenten Ziele der Kleinstadtentwicklung nicht erreicht werden können. Dies gilt sowohl für die Zusammenarbeit in der jeweiligen Kleinstadt selbst (Kooperation nach innen) als auch für die Zusammenarbeit auf überörtlicher Ebene (Kooperation nach außen).*

In den Modellvorhaben ist eine Zusammenarbeit der Akteure in vielen Zusammenhängen bereits gelebte Kultur. Gerade die vielfältige Vereinslandschaft ist ein Beleg dafür. Diese Strukturen sollen, auch angesichts der mit demografischer Entwicklung und sich wandelnden Lebensstilen verbundenen Veränderungen, weiter erhalten, stabilisiert und ausgebaut werden – dies auch in neuen Formen (Nachbarschaftsvereine, Jugend-Gartenverein, Vereinsforum). Neben der institutionalisierten Form der Zusammenarbeit spielten problemorientierte informelle Kooperationsformen eine große Rolle. Akteure sollen neue Allianzen schmieden (gegen den Internethandel, gegen den Fachkräftemangel) und netzwerkartige Strukturen aufbauen (Betreuungsnetzwerk, Unternehmerstammtisch, Netzwerk der Ärzte, Therapeuten und Pflegedienstleister). Die Modellvorhaben sahen in Abhängigkeit vom jeweiligen Handlungsfeld aber auch Kooperationsbedarfe auf der überörtlichen Ebene. Bestehende interkommunale Zusammenhänge sollen gestärkt werden – auch über Grenzen von Bundesländern hinweg.

Sowohl die Erfahrungen mit den kooperativen Prozessen in den Modellvorhaben als auch die daraus resultierenden Zukunftsthemen verdichteten sich im Verlauf des Forschungsfeldes zu einer These, die in Richtung einer kooperativen Kleinstadtentwicklung mit dem Ziel einer eigenen „kleinstädtischen Urbanität“ weist – auch wenn Urbanität und Kleinstadt als ein Widerspruch erscheinen mögen. Eine im Forschungsfeld erarbeitete Expertise (vgl. BBSR 2018) vertritt die Meinung, dass Kleinstädte auch Städte und somit nicht ohne Weiteres dem Land zuzuschlagen seien. Urbanität sei nicht nur auf Großstädte beschränkt. Es gäbe auch eine spezifische Urbanität der Kleinstadt als Ausdruck eines guten, facettenreichen, sozial und kulturell toleranten Lebens in der Kleinstadt.

Der Potenzialbegriff im Forschungsfeld

Sind in den Szenarioprozessen neue Potenziale für die jeweilige Kleinstadtentwicklung identifiziert worden? Dazu muss man sich zunächst den Begriff und seine Bedeutung vor Augen führen. Der Begriff „Potenzial“ stammt von dem lateinischen *potentia* ab, was „Macht“, „Kraft“ oder „Leistung“ bedeutet. Er findet sich in verschiedenen fachlichen Diskussionen, so zum Beispiel in der endogenen Regionalentwicklung (vgl. Brugger 1984, Thoss 1984, Niedermeyer 2000, Harfst, Wirth 2014), im Ressourcen- und Stoffstrommanagement (vgl. Heck, Bemann 2002) sowie in der Personalentwicklung bzw. der Personalwirtschaft (vgl. Haenel

2007, Thomas, Schölmerich 2011). Daran anknüpfend wurden im Forschungsfeld folgenden Annahmen zu Potenzialen von Kleinstädten in peripheren Kleinstädten getroffen:

- In den Städten bestehen entwicklungsfähige Potenziale. Diese können in materielle (Inhalte) und immaterielle (prozessuale, kulturelle) Potenziale unterteilt werden.
- Der Frage der Entwicklungsfähigkeit der gegebenen Potenziale kann in kooperativen, zukunftsorientierten Prozessen diskutiert werden.
- Das in den Städten zukünftig zu realisierende Potenzial bewegt sich in einem Range zwischen theoretischem und heute realisiertem Potenzial (Abschichtung).

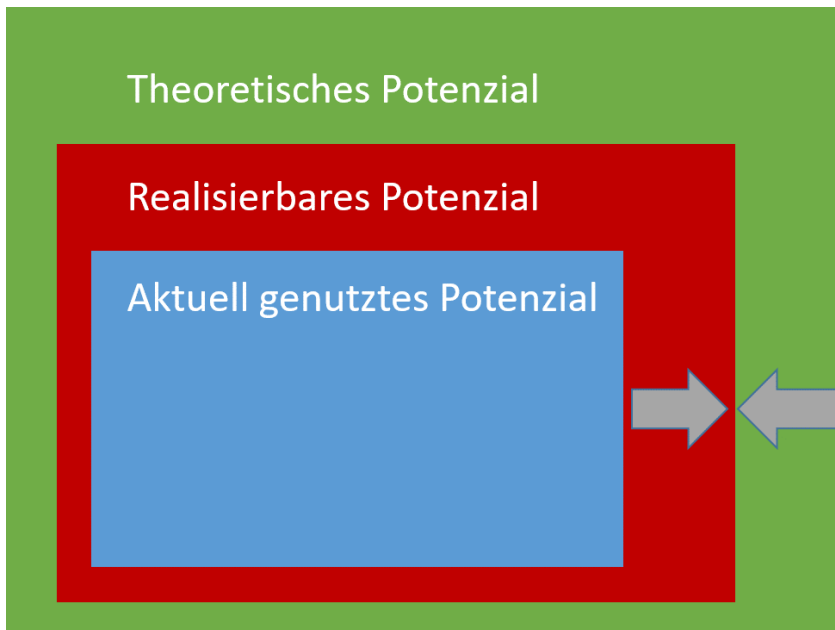


Abbildung 5 Modell zur Umsetzung des Potenzialbegriffs im Forschungsfeld
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Grundstruktur des Potenzialverständnisses im Forschungsfeld stellt Abbildung 5 dar. Sie greift in der inneren Logik den Gedanken des Abschichtens aus dem im Bereich des Ressourcen- und Stoffstrommanagement angewandten Ansatz

auf. Das aktuell genutzte Potenzial bezieht sich auf die Ist-Situation der Kleinstädte, die Ausgangspunkt der Diskussionen im Szenarioprozess war. Sie wurde durch die Arbeit der Szenariogruppe zu Entwicklungs- und Schlüsselfaktoren erfasst. Dabei sind durch eine intensive Auseinandersetzung mit dieser Gesamtschau inhaltlicher Aspekte und durch die Bewertungsschritte sowohl eine inhaltliche Fokussierung entstanden als auch ein gemeinsam getragenes Bild zu dem, was vor Ort als identifizierbar, gegeben und entwicklungsfähig angesehen wird. Bereits diese Fokussierung stellte einen ersten Schritt zu einer neuen Qualität des Umgangs mit dem aktuell genutzten Potenzial dar.

Durch den mit den Zukunftsüberschriften vollzogenen gedanklichen Sprung in die Zukunft und das daraus folgende Zukunftsbild (narratives Szenario) wurde in den Szenariogruppen das theoretische Potenzial der Kleinstadtentwicklung erschlossen. Es basiert auf Erwartungen, Annahmen und normativen Setzungen, die sowohl sicheres Wissen als auch Unsicherheiten einschließen. Es werden für die als relevant identifizierten Schlüsselbereiche Möglichkeitsräume umrissen, die in einem Wechselbeziehungen einschließenden Gesamtbild insgesamt erfasst werden.

Sowohl der Schritt des Szenariotransfers als auch die Wirklichkeit zukünftiger Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse einschließlich aller darauf wirkender Faktoren führten zu einer Reduktion des theoretischen zu einem realisierbaren Potenzial (Abschichtung). Bereits der Szenariotransfer diente dazu, die mit dem gedanklichen Sprung in die Zukunft gewonnenen Ideen an die Realität, d.h. die Gegenwart der jeweiligen Kleinstadt anzubinden. Dabei wurden erste Restriktionen deutlich, die zu einer Begrenzung auf ein machbares, realisierbares Maß führten. Darüber hinaus wirkten und wirken nachfolgend (nach der Planung, Strategie- und Projektentwicklung) alle bekannten Faktoren, die dazu beitragen können, dass angenommene Zustände, wünschenswerte Ziele nicht erreicht werden. Zu diesen Faktoren bzw. Restriktionen zählen:

- externe, von außen auf die Stadt wirkende Faktoren (Wegfallen externer Vernetzungen, veränderte Förderbedingungen, Entwicklung an Märkten mit der Folge ggf. wegfallender Absatzchancen, technologische Innovationen mit positiven wie negativen Einflüssen auf einzelne Handlungsfelder ...),
- interne, in der Stadt selbst wirkende Faktoren (geringe interne Vernetzung, Fehlentscheidungen der Kommunalpolitik, schlechte Haushaltslage, Fehlen von Angebot- und Nachfragemärkten ...),
- projektinterne, auf Einzelaktivitäten bezogene Faktoren (Fehlen von Schlüsselakteuren, Eigenmitteln, Zeit, des richtigen Moments, des mitunter notwendigen Glücks, der Risikobereitschaft ...).

Das beschriebene Modell kann sowohl auf inhaltliche wie prozessuale bzw. kulturelle Aspekte bezogen werden. Die Frage der Bemessung des realisierbaren Potenzials dürfte sich erst mit einem gewissen zeitlichen Abstand (ex post) beantworten lassen. Gleiches gilt für die Faktoren bzw. Restriktionen, die zu dieser Abschtung geführt haben.

5 Fazit

Die in den Modellvorhaben des Forschungsfeldes durchgeführten Szenarioprozesse und weiteren Beteiligungsformate haben gezeigt, dass intensive Bürgerbeteiligung, Kommunikation und der Einsatz von Kreativtechniken wesentliche Faktoren sind, um neue tragfähige Potenziale zu erschließen. Kooperative Kleinstadtplanung ist ein möglicher Weg zu einer von neuen Ideen getragenen und dauerhaft erfolgreichen Stadtentwicklungspolitik. Es handelt sich dabei um einen partnerschaftlichen und arbeitsteiligen Prozess zwischen Stadtgesellschaft, lokaler Wirtschaft, Politik und Verwaltung mit dem Ziel eines guten Lebens in ihrer Kleinstadt.

Eine kooperative Kleinstadtplanung braucht in der Regel einen Impuls und Gelegenheiten sowie Lern- und Experimentierräume, um das Potenzial der Veränderung, das transformative Potenzial von Bürgern, Wirtschaft, Politik und Verwaltung in Gang zu setzen. Es geht darum, Strukturen und Räume zu schaffen, die es diesen (potenziellen) Partnern erlauben, sich auszutauschen und gleichberechtigt und aus der jeweils eigenen Perspektive eine Vielfalt von Ideen und Initiativen zu entwickeln. Politik und Verwaltung müssen bereit sein, sich auf kreative und ergebnisoffene Beteiligungsformate und -prozesse einzulassen, die diesen kreativen Austausch ermöglichen und die Ergebnisse und das entstandene (soziale und ökonomische) Unternehmertum aufgreifen und fördern. Solche Möglichkeitsräume sind z.B. Szenarioprozesse oder Jugend-BarCamps, wie sie im Forschungsfeld erprobt worden sind. Es können aber auch andere Kreativmethoden wie Zukunftskonferenzen und Zukunftswerkstätten zum Einsatz kommen.

Zum Abschluss des ExWoSt-Forschungsfeldes lassen sich wichtige Erfolgsfaktoren und Hemmnisse von Prozessen kooperativer Kleinstadtplanung zusammenfassen:

Rückhalt aus der Kommunalpolitik: An erster Stelle braucht es vor Ort den Mut, sich auf einen gemeinsamen kooperativen Prozess einzulassen. Insbesondere die Kommunalpolitik muss gewillt sein, aus der „bottom up“-Perspektive entstehende Ideen und Lösungsansätze aufzunehmen und auch dauerhaft zu unterstützen. Ein klares und starkes Signal von „oben“ kann so einen Widerhall von „unten“ erzeugen.

Gute Begleitung: Eine qualifizierte externe Moderation stellt für den Prozess vor Ort einen methodischen Rahmen zur Verfügung, der den gemeinsamen Weg der Akteure in der Kleinstadt strukturiert und unterstützt. Externe Impulse und der Blick von außen sind hilfreich, um neue Perspektiven zu erschließen.

Beteiligung und Information: Die Wahl der richtigen aktivierenden Beteiligungsformate ist wichtig, um zielgruppengerecht die Mitwirkung eines möglichst repräsentativen Ausschnitts der Stadtgesellschaft zu erreichen. Darüber hinaus geht es zum einen darum, gemeinsam einen ganzheitlichen, querschnittsorientierten Blick auf die Entwicklungsbedingungen der Kleinstadt zu erarbeiten. Zum anderen muss den beteiligten Akteuren in kommunikativen, kreativen Formaten eine Möglichkeit eröffnet werden, einen ergebnisoffenen gedanklichen Sprung in die Zukunft zu vollziehen. Neben Beteiligung spielt auch die Information über den Prozess eine große Rolle, um die Stadtgesellschaft über den Fortgang des Prozesses und seine Ergebnisse auf dem Laufenden zu halten und deren Akzeptanz zu fördern.

Motivation und Engagement: Eine hohe und andauernde Motivation aller am Prozess Beteiligten ist eine wichtige Ressource. Dies gilt sowohl für die für den Zukunftsprozess Verantwortlichen in der Verwaltung und der Kommunalpolitik als auch für die involvierten Akteure der Stadtgesellschaft. Bürgerschaftliches Engagement und Beteiligung ist gleichzeitig Potenzial und Erfolgsfaktor.

Finanzielle und personelle Ressourcen: Die Begleitung eines Prozesses kooperativer Kleinstadtplanung bedarf finanzieller wie personeller Ressourcen, um einen kontinuierlichen Fortgang abzusichern. Ein komplexer Prozess braucht mindestens eine Person, die als Impulsgeber und Triebkraft fungiert. Ideal scheint hier eine gute Zusammenarbeit von Bürgermeister/in und einer für Stadtentwicklungsbelange verantwortlichen Person in der Verwaltung zu sein. Denkbar ist auch eine Begleitung von außen. Aber nicht nur der Prozess des gemeinsamen Planens bedarf einer abgesicherten Unterstützung. Gerade die bereits parallel begonnene und sich anschließende Umsetzung der entwickelten Projekte bindet langfristig viele Ressourcen. Zur Nutzung der gemeinsam erschlossenen neuen Möglichkeiten bedarf es daher eines entsprechenden Finanzrahmens und personeller Begleitung.

Umsetzung der Projekte: Die langfristige Akzeptanz eines Prozesses hängt in starkem Maße von der Wahrnehmbarkeit seiner konkreten Ergebnisse ab. Neben den sich durch Kooperation ergebenden Effekten wie neue Netzwerke, gemeinsame Lerneffekte, neue Identitäten steht die Umsetzung der entwickelten Projekte für den Erfolg des Prozesses. Ratsam ist es, die Umsetzung erster kleiner, machbarer Projekte bereits parallel zum Planungsprozess anzustoßen, um seine

Wirksamkeit zu zeigen. Wichtig ist hier auch die Information über Fortschritte bei der Projektentwicklung in die Stadtgesellschaft hinein.

Erfahrungsaustausch und gemeinsames Lernen: Der Austausch mit anderen Kleinstädten kann wertvolle Impulse für die eigene Arbeit liefern. Vielerorts sind bereits Ideen entstanden, die Anhaltspunkte für die Lösung der im Prozess identifizierten eigenen Probleme bieten. Es geht dabei darum, das Prinzip der Problemlösung zu verstehen und auf die eigene Situation anzuwenden. Diese Erkenntnisse können gerade im Austausch erschlossen werden.

Neben den Erfolgsfaktoren lassen sich ebenfalls Risiken zusammenfassen, die einem Prozess kooperativer Kleinstadtplanung entgegenstehen können:

Mangelnde Resonanz: Das Ziel einer kooperativen Kleinstadtentwicklung kann nur erreicht werden, wenn die von den dafür verantwortlichen Initiatoren ausgehenden Signale auch einen entsprechenden Widerhall in der Stadtgesellschaft erfahren. Die Gründe dafür, dass das Angebot eines kooperativen Prozesses nicht oder nur bedingt angenommen wird, können vielfältig sein (z.B. hohe Zufriedenheit mit der aktuellen Situation der Stadt, fehlendes Vertrauen in Initiatoren und Verantwortliche, mangelnde Bereitschaft der Akteure für aktive Teilhabe).

Eingefahrene Strukturen und Konzepte: Kooperative Ansätze einer Stadtentwicklung sind vielerorts nicht neu. Es liegen bereits Konzepte vor, wurden bereits Diskussions- und Planungsrounds vollzogen, deren Geist sich in einem gefühlten Kanon von Inhalten, Akteuren und Werthaltungen manifestiert. Diese Kontinuitäten aufzubrechen oder wenigstens auf den Prüfstand zu stellen, um neue Impulse zu setzen, ist eine mitunter schwierige Aufgabe. So können Einzelakteure, die sich in starkem Maße mit einzelnen Inhalten identifizieren und verbinden, starke Bremser einer neuen Prozessdynamik sein – gerade dann, wenn sie zudem dominant auftreten. Darüber hinaus können Vorerfahrungen mit ähnlichen Ansätzen eine Restriktion darstellen. „Das kennen wir schon. Haben wir schon gemacht, bringt nichts.“ – sind typische Reaktionen, die neuen bzw. erneuten Anläufen für kooperative Prozesse entgegenstehen.

Fehlende Ressourcen für die Fortführung des Prozesses: Aus kooperativen Prozessen hervorgehende Signale, Aufbruchsstimmungen, neue Ideen und Netzwerke müssen verstetigt werden, um nachhaltig oder überhaupt Veränderungen zu erzielen. Nach dem Prozess des gemeinsamen Planens, der Beteiligung und der kreativen Auseinandersetzung braucht es erst recht Kraft und Ressourcen, um gemachte Pläne auch umsetzen zu können. Man könnte sagen: Die Arbeit geht dann erst los. Zum einen müssen entstandene Netzwerke, Akteure und Beteiligungsansätze betreut und weiterentwickelt werden. Für einzelne Aspekte wie Leitprojekte o.ä. müssen im Zweifel sogar erst Arbeitsstrukturen geschaffen

werden, um den aufwendigen Weg der Projektentwicklung bestreiten zu können. Hier braucht es Kümmerer, die in ihrer Funktion langfristig abgesichert sein müssen und mit viel Kraft und langem Atem an der Verwirklichung der Ziele arbeiten müssen. Zum anderen brauchen Strategien, Leit- und selbst kleine Starterprojekte Ressourcen für ihre Umsetzung – angefangen bei Personalkosten, Kosten für Begutachten, Fachkonzepte etc. sowie Investitionsmittel und nachfolgende Folgekosten. Gelingt es nicht, die notwendigen Ressourcen für die Umsetzung zu aktivieren, läuft der begonnene Prozess Gefahr zu scheitern.

Literatur

- BBSR / Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2018): Urbane Kleinstädte. Bonn.
- Brugger, E.A. (1984): „Endogene Entwicklung“: Ein Konzept zwischen Utopie und Realität. In: Informationen zur Raumentwicklung 1–2: 1–19.
- Burdack, J. (2013): Lokal basierte Kleinstadtentwicklung im östlichen Europa: Potenziale, Probleme und Praktiken – eine Einführung. In: Burdack, J.; Kriszan, A. (eds.): Kleinstädte in Mittel- und Osteuropa. Perspektiven und Strategien lokaler Entwicklung. Leibniz-Institut für Länderkunde e.V., Forum IfL 19, Leipzig: 5–12.
- Grüger, C. (2004): Partizipationspotenziale in Klein- und Mittelstädten. In: Baumgart, S.; Flacke, J.; Grüger, C.; Lütke, P.; Rüdiger, A. (Hrsg.) (2004): Klein- und Mittelstädte – Verkleinerte Blaupausen der Großstädte? SSP-Papers Nr. 1. Dortmund: 63–69.
- Haenel, S. (2007): Zur Bestimmung von Mitarbeiterpotenzialen – Begriff, Beurteilung und Entwicklung. Dissertation Universität Augsburg. München.
- Hamdouch, A.; Nyseth, T.; Demaziere, C.; Forde, A.; Serrano, J.; Aarsaether, N. (2017): Introduction. In: Hamdouch, A.; Nyseth, T.; Demaziere, C.; Forde, A.; Serrano, J.; Aarsaether, N. (eds.): Creative Approaches to Planning and Local Development. Insights from Small and Medium-Sized Towns in Europe. London and New York: 1–9.
- Harfst, J., Wirth, P. (2014): Zur Bedeutung endogener Potenziale in klein- und mittelstädtisch geprägten Regionen – Überlegungen vor dem Hintergrund der Territorialen Agenda 2020. In: Raumforschung und Raumordnung 72: 463–475.
- Heck, P.; Bemann, U. (Hrsg.) (2002): Praxishandbuch Stoffstrommanagement 2002/2003, Köln.
- Kaschlik, A. (2012): Eigenständige kleinstädtische Entwicklungen? Lokale Handlungsspielräume vor dem Hintergrund von Finanznot und Politikverdrossenheit. In: Engel, A.; Harteisen, U.; Kaschlik, A. (Hrsg.): Kleine Städte in peripheren Regionen. Prozesse, Teilhabe und Handlungsbefähigung. Integriertes Stadtentwicklungsmanagement. Detmold: 11–28.
- Kosow, H.; Gaßner, R. (2008): Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse. Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien. Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. Werkstattbericht Nr. 103. Berlin.

- Lietzke, I. (2014): Die Moderation von Szenario-Workshops – Gemeinsame Zukünfte erdenken. In: Freimuth, J.; Barth, T. (Hrsg.): Handbuch Moderation. Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen. Göttingen: 217–231.
- Meyr, J.; Günter, E. (2011): Denken in Zukünften – Möglichkeiten der Szenariotechnik. In: Karczmarzyk, A.; Pfriem, R. (Hrsg.): Klimaanpassungsstrategien von Unternehmen. Marburg: 203–222.
- Niedermeyer, M. (2000): Kleinstadt-Entwicklung. Würzburger Geographische Arbeiten Heft 93. Würzburg.
- Nyseth, T.; Hamdouch, A.; Demaziere, C.; Aarsaether, N.; Forde, A.; Serrano, J. (2017): Perspectives on creative planning and local development in small and medium-sized towns. In: Hamdouch, A.; Nyseth, T.; Demaziere, C.; Forde, A.; Serrano, J.; Aarsaether, N. (eds.): Creative Approaches to Planning and Local Development. Insights from Small and Medium-Sized Towns in Europe. London and New York: 13–21.
- Porsche, L. (2015): Die Lage entscheidet – ExWoSt-Forschungsfeld „Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen“. In: BBSR (Hg.): Forschung im Blick 2015/2016. Bonn: 21–24.
- Priebs, A. (2016): Klein- und Mittelstädte als Zentren und Leistungsträger in den ländlichen Räumen. In: NST-Nachrichten 44 (2): 19–23.
- Rasmussen, L.B. (2005): The narrative aspect of scenario building – How story telling may give people a memory of the future. In: AI & Soc (19): 229–249.
- Schulz-Montag, B.; Müller-Stoffels, M. (2006): Szenarien. Instrumente für Innovations- und Strategieprozesse. In: Wilms, F. E.P. (Hrsg.): Szenariotechnik. Bern: 381–397.
- Selle, K. (2005): Planen. Steuern. Entwickeln. Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land, Dortmund.
- Thomas, M.; Schölmerich, F. (2011): Potenziale oder Kompetenzen? Diagnostik mit einem Potenzial-Assessment-Center. zfo 80 (1): 34–39.
- Thoss, R. (1984): Potentialfaktoren als Chance selbstverantworteter Entwicklung der Region. In: Informationen zur Raumentwicklung 1–2: 21–27.
- van Hulst, M. (2012): Storytelling, a model of and a model for planning. In: Planning Theory 11 (3): 299–318.