

Migration und nachhaltige Städte

Von der ko-kreativen Stadtentwicklung bis zum Transfer

Welche Bedarfe, Ideen und Lösungen sehen hochqualifizierte Migrant/innen für eine nachhaltige Stadtentwicklung? Inwiefern eignet sich Urban Design Thinking als ko-kreative Methode und Impuls für städtische Transformationsprozesse? In einem Fallbeispiel in Mannheim wurden erste Ansätze erprobt.

Von Susanne Schön, Marcus Jeutner, Susanne Thomaier und Helke Wendt-Schwarzburg

Was bringen ko-kreative Stadtentwicklungsprozesse mit bestimmten Bevölkerungsgruppen einer Stadt wie Mannheim und wie fügen sie sich in die Stadtpolitik ein? Wie kann man andere Städte dafür interessieren, was im Mannheimer Reallabor erprobt und erarbeitet wird?

Mannheim interessierte sich von Anfang an für solche neuen Lösungen. Die Stadt hat ambitionierte Nachhaltigkeitsziele formuliert, bemüht sich auf vielfältigen Wegen um eine nachhaltige Entwicklung und einen (noch) engeren Kontakt zu seinen internationalen Mitbürger/innen, die 44% der Stadtbevölkerung ausmachen. Integrationspolitisch waren die letzten Jahre vom öffentlichen Diskurs über Flüchtlinge geprägt, das städtische Handeln auf deren Unterbringung und Integration fokussiert. Nun sollte sich der Blick wieder weiten und auf die – möglicherweise – innovativen Potenziale von hochqualifizierten Migrant/innen für eine nachhaltige Stadtentwicklung richten.

Forschungsfragen und städtischer Kontext

Mit dem *Urban Design Thinking* (UDT) wurde eine neue Methode für die ko-kreative und ko-produktive Stadtentwicklung erprobt und weiterentwickelt. Ein UDT-Team aus 26 hochqualifizierten Migrant/innen und elf städtischen Stakeholdern erarbeitete über eineinhalb Jahre hinweg in zum Teil wechselnden Konstellationen bedarfsorientierte Lösungen zu den Themenfeldern Arbeiten, Wohnen, Mobilität, Zusammenleben und Mitmachen.

Mannheim ist in Sachen Nachhaltige Stadtentwicklung, Beteiligung, Innovation und Integration kein unbeschriebenes Blatt. Seit Jahren laufen ebenso zahl- wie erfolgreiche Aktivitäten, sind in Stadt und Stadtverwaltung Einrichtungen und Strukturen etabliert, gibt es zahllose Konzepte, Ideen und Er-

fahrungen. Die Herausforderung für die Stadt besteht erstens darin, neue ko-kreative Herangehensweisen in diese städtischen Aktivitäten einzubetten und mit den vielen Aktiven in diesen Bereichen zu verzahnen, ohne die besonderen Qualitäten dieser neuen Arbeitsformate zu beschneiden. Zweitens muss sie nach Wegen suchen, wie die ko-kreativen Lösungen umgesetzt werden können, denn dieses Versprechen ist dem in Mannheim angewendeten UDT-Prozess inhärent.

Schließlich stellt sich nicht nur aus Sicht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung die Frage, ob und gegebenenfalls wie aus diesem experimentellen Setting in Mannheim übertragbare Erkenntnisse gewonnen werden können, die auch anderen Städten Anregung und Leitlinie sein können. Diesen Übertragbarkeitsanspruch einzulösen und den Transferprozess zu gestalten, hat sich in transdisziplinären Forschungsprojekten als sehr schwierig herausgestellt. *Migrants4Cities* hat dafür mit 40 Adressat/innen aus 13 Städten eine Transferbeziehung aufgebaut, sie regelmäßig mit Zwischenergebnissen versorgt und anschließend zu Formaten, Ergebnisrelevanz, Impulsen und Übertragbarkeitspotenzial dieses Ergebnistransfers befragt.

Urban Design Thinking als ko-kreative Methode der Stadtentwicklung

Städte und Stadtverwaltungen sehen sich mit einer engen Verflechtung aus gesellschaftlichen, ökonomischen und ökologischen Herausforderungen konfrontiert, die systemische Veränderungen erfordert. Damit geht eine Komplexität einher, der bisherige Lösungsansätze häufig nicht gerecht werden. So braucht es einerseits neue Ansätze, die eine breitere und echte Teilhabe verschiedenster Akteure ermöglichen, und andererseits Freiräume, um Dinge auszuprobieren, zu experimentieren. In der Welt von Unternehmen findet beides bereits statt: Die Arbeit mit Prototypen nach dem Prinzip *Trial and Error* sowie die Ko-Kreation von Lösungen durch Kund/innen, Unternehmensakteure und Externe. Ko-Kreation in der Stadtentwicklung hat also eine Integrationsfunktion. Sie befähigt Bürger/innen, sich aktiv und auf Augenhöhe mit allen anderen Beteiligten aus Stadtpolitik, -verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft in Entscheidungsfindungsprozesse einzubringen und gleichberechtigt darauf Einfluss zu nehmen (Menny et al. 2018).

Städte stellen eine komplexe Design-Aufgabe dar, von der Endnutzer/innen und Planer/innen als alleinige Akteure überfordert wären. Die ko-kreative Zusammenarbeit mit einer Vielzahl weiterer Akteure ermöglicht dagegen das Vorantreiben

städtischer Innovationen (van Waart et al. 2016). Auch die zielgruppenspezifische Betrachtung von Herausforderungen und Lösungsentwicklung ist im städtischen Kontext je nach Betrachtungsmaßstab nicht immer ohne Weiteres möglich, da mögliche Ziel- und Nutzer/innengruppen zu divers sind. Das Spannungsfeld zwischen *One size fits all* und Nutzer/innenzentriertheit ist daher eine wesentliche Abstraktionsaufgabe bei der Übertragung von ko-kreativen Arbeitsweisen auf Stadtentwicklungskontexte. Dieser Transfer zum *Urban Design Thinking* wird seit einigen Jahren am Fachgebiet Bestandsentwicklung und Erneuerung von Siedlungseinheiten der TU Berlin vollzogen und stellt dabei eine methodische Weiterentwicklung des *Design Thinking* dar (Pahl-Weber 2020).

Das *Urban Design Thinking*, eine methodische Variante des in Unternehmen verbreiteten *Design Thinking* (Brown 2009), zielt darauf, Arbeitsweisen in klassischen Stadtentwicklungsprozessen mit solchen der Produktentwicklung zu vereinen. Ausgehend von den realen Bedarfen spezifischer Nutzer/innengruppen werden hierbei in iterativen Arbeitsschleifen passgenaue Lösungen erarbeitet. Ausgangspunkt ist dabei nie die Lösung selbst, sondern das konkrete Problem. In diesem ergebnisoffenen, dabei aber streng lösungsorientierten Prozess wird von Anfang an die technologische und wirtschaftliche Machbarkeit mitberücksichtigt und deshalb in transdisziplinären Arbeitsteams gearbeitet. Zentral ist auch das Prinzip des frühzeitigen Scheiterns durch fortlaufendes Experimentieren mit Prototypen. Problembeschreibungen und Lösungsansätze werden früh visualisiert und weitere Handlungsbedarfe offengelegt.

Kernelemente des *Design Thinking* bleiben dabei erhalten: das Arbeiten von Teilnehmenden mit unterschiedlichem Hintergrund und Motivation auf Augenhöhe, die Ergebnisoffenheit, die Fokussierung auf spezifische Bedarfe, das Experiment und der iterative Prozess. Hinzu kommt ein Raumbezug. Bedarfe und Lösungen werden aus dem physischen und dem sozialen Raum einer Stadt oder eines Quartiers abgeleitet und in ihm verortet. Dies erlaubt es, Problemlagen zu spezifizieren und Nutzer/innengruppen zu identifizieren. Weiterhin sind die Entwicklung und Visualisierung von Geschäftsmodellen Teil der kollaborativen Arbeit. Indem neben Nutzer/innen auch frühzeitig potenzielle Umsetzer/innen und Betreiber/innen Teil des kollaborativen und iterativen Arbeitsprozesses sind, entstehen Lösungen mit einer hohen Anschluss- und Umsetzungsfähigkeit.

Auch im Projekt *Migrants4Cities* hat die Methode es ermöglicht, dass die eingebundenen Migrant/innen gleichberechtigt und auf Augenhöhe mit Praxis-Akteuren aus ganz unterschiedlichen fachlichen Bereichen zusammengearbeitet und sich so in die Entwicklung ihrer Stadt eingebracht haben. Gerade die aktivierende und akteursübergreifende Arbeit wurde von den Teilnehmer/innen als wichtiger, motivierender Faktor für ein Engagement in Stadtentwicklungsprozessen bewertet. Auch der Wert des Experiments und von Prototypen war deutlich erkennbar. So konnte beispielsweise das Konzept ei-

ner „KULTUR-Tram“ von einem einfachen Pappmodell über einen ersten Versuch in einem Bus bis hin zur mehrfachen prototypischen Umsetzung auf der Schiene ausprobiert, weiterentwickelt und weitere Umsetzungspartner/innen gewonnen werden. Gleiches gilt auch für die gefundene Lösung einer „Arbeitsbox“, welche zunächst von einer Arbeitsgruppe programmatisch entworfen, in Papp- und 3-D-Modellen visualisiert, von Studierenden in einem Designwettbewerb entworfen, von Mitgliedern der Handwerkskammer und der Schreinerinnung gebaut und von der Hochschule Mannheim testweise aufgestellt wurde. Hieran sieht man deutlich den Wert der Öffnung kreativer Projekte mit Blick auf die Erschließung von externen Perspektiven und (Fach-)Expertisen.

Das Innovationspotenzial der hochqualifizierten Migrant/innen

Die besonderen Perspektiven und Ideen, die die hochqualifizierten Migrant/innen in den UDT-Prozess eingebracht haben, lassen sich vier Kategorien zuordnen:

Da sind erstens internationale Beispiele städtischer Nachhaltigkeitslösungen aus 23 Ländern, die sich nicht nur aus dem Herkunftsland speisen, sondern auch aus Reiseerfahrungen und Auslandsaufenthalten aus Albanien, Algerien, Australien, Brasilien, Bulgarien, Frankreich, Indien, Iran, Italien, Kasachstan, Kosovo, Kroatien, Mexiko, Nigeria, Österreich, Portugal, Serbien, Spanien, Südkorea, Türkei, Tunesien, Ukraine und den USA.

Zweitens haben die Migrant/innen den Prozess mit ihren besonderen Perspektiven bereichert. Ihr kosmopolitischer Blick für das typisch Deutsche und die Erfahrung, dass und wie es auch anders ginge, führte zu neuen Lösungen, beispielsweise beim Thema Sicherheit im Wohnumfeld oder hinsichtlich einer kultursensibleren Gestaltung von Begegnungsorten und Veranstaltungen.

Drittens formulierten sie vor dem Hintergrund eigener Migrationserfahrungen stadtentwicklungspolitische Bedarfe, die üblicherweise eher nachrangig behandelt werden. Hierbei ging es insbesondere um Inklusionsbedarfe, die sich jedoch keineswegs auf die Inklusion von Migrant/innen beschränkten, sondern eine grundsätzliche Sensibilität für das Thema abbildeten.

Schließlich brachten sie viertens durch ihre besondere Wahrnehmung und Wertschätzung von Verschiedenheiten auch Kompetenzen im Schnittstellen- und Diversity-Management in die Stadtentwicklung ein, formulierten entsprechende Bedarfe und zeigten Möglichkeiten auf.

Neben diesen Erkenntnissen zum Innovationspotenzial der Migrant/innen in Stadtentwicklungsprozessen ist für andere Städte auch interessant, wie sich solche besonderen Bevölkerungsgruppen, die nicht zu den üblichen Beteiligten in Stadtentwicklungsprozessen gehören, mobilisieren lassen. Folgende Faktoren sind dafür relevant und können auf andere stadtesellschaftliche Gruppen übertragen werden (Mobilisierungskonzept):

- Ein vom Oberbürgermeister persönlich gestartetes Bewerbungsverfahren, in dem Multiplikator/innen gezielt eingebunden und interessierte Mitwirkende persönlich angesprochen werden.
- Eine kompetenzorientierte, wertschätzende Ansprache, die das Innovationspotenzial der Mitwirkenden und ihren möglichen Beitrag als Ideengeber für die Stadtentwicklung ins Zentrum rückt.
- Die explizite Würdigung des Ehrenamts, exklusive Einladungen zu städtischen Veranstaltungen sowie die Möglichkeit, für die Mitwirkung Bildungsurlaub zu beantragen.
- Die gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen Mitwirkenden und städtischen Themenpat/innen auf Augenhöhe.
- Das ehrliche Umsetzungsinteresse der Stadt und das Versprechen, sich für die Realisierung der erarbeiteten Lösungen einzusetzen.
- Die Verzahnung von Stadtgesellschaft und Stadtverwaltung bei verschiedenen Aktivitäten und in der Zusammenarbeit mit einem Projektbeirat.
- Kompakte Ko-Produktionsformate, beispielsweise mit zwei bis drei Veranstaltungen, die die Mitwirkenden zeitlich nicht überfordern.
- Die Verknüpfung von Eigeninteresse, beispielsweise an beruflicher Etablierung oder mehr Lebensqualität im Umfeld, und Ehrenamt.

Für die Mobilisierung der speziellen Zielgruppe Migrant/innen sind darüber hinaus zwei weitere Faktoren wichtig:

- Die Ansprache als Innovator/innen und/oder Interessenvertreter/innen, also als städtische Ressource.
- Die Verknüpfung von Migrations- und Fachexpertise, also ihrer speziellen Perspektive und ihrer professionellen Kenntnisse und Kompetenzen.

Auch wenn der Mobilisierungsaufwand hoch erscheint, er hat sich aus Mannheimer Sicht gelohnt, weil man sich neben den konkreten Lösungen auch Zugang zu einem engagierten Pool an hochqualifizierten Migrant/innen erschlossen hat, von denen die meisten auch für künftige Ko-Produktionsaufgaben zur Verfügung stehen.

Mannheimer Governance: Ansätze für eine ko-kreative Stadtentwicklung

Die Stadt Mannheim hat in den letzten zehn bis zwölf Jahren bereits gute Grundlagen für die Governance ko-kreativer Stadtentwicklungsprozesse geschaffen: Das partizipativ erarbeitete Leitbild *Mannheim 2030* mit einem Zielsystem zur lokalen Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele, das verwaltungsinterne strategische Steuerungssystem zur Erreichung dieser Ziele, die Schaffung einer Fachdienststelle zur Bürgerbeteiligung sowie das Regelwerk Bürgerbeteiligung, das sowohl das gemeindliche Grundverständnis als auch konkrete Qualitätsstandards für solche Prozesse festgeschrieben hat. Auf dieser soliden Grundlage, die nicht in allen Städten vorausgesetzt werden kann, konnte der UDT-Prozess aufsetzen.

Nach mehr als drei Jahren lässt sich aus Sicht der Stadt sagen, dass die in *Migrants4Cities* erarbeiteten Lösungen von hoher Wertigkeit sind und Innovationscharakter haben. Gleichzeitig sind sie Impulsgeber für bestehende Projekte. Mit den hochqualifizierten Migrant/innen ist zudem eine Zielgruppe erreicht worden, die bisher gar nicht oder nur sehr schwer für Beteiligungsprozesse gewonnen werden konnte. Die Sichtbarmachung von hochqualifizierten Migrant/innen in der Stadtgesellschaft war ein willkommener „Nebeneffekt“. UDT hat sich dabei als innovative Methode bewährt. Sie unterscheidet sich von den bisherigen Beteiligungsformaten deutlich durch die intensive Einbindung der verschiedenen Beteiligten und sie führt zu detaillierten und bis zur Umsetzungsreife durchdachten Lösungen. In verkürzter, kompakter Form sollen Elemente des UDT zukünftig in andere städtische Beteiligungsprozesse eingebunden werden.

Für die Verzahnung des UDT-Prozesses mit laufenden städtischen Aktivitäten und für die Umsetzung der dabei erarbeiteten Lösungen bedarf es eines auf ko-kreative Stadtentwicklungsprozesse zugeschnittenen Governance-Konzepts. Damit begegnet die Stadt zwei realen Gefahren, die zu Frustration und nachhaltiger Demotivation bei allen Beteiligten führen können: Parallele Aktivitäten, von denen die Beteiligten keine Kenntnis haben, und folgenlose Aktivitäten, die von der Stadt nicht aufgegriffen oder deren Umsetzung nicht unterstützt werden.

Wichtige Elemente eines solchen Governance-Konzepts für ko-kreative Stadtentwicklungsprozesse sind:

- Eine zentrale Steuerung des ko-kreativen Prozesses innerhalb der Verwaltung, die über Methoden-Kenntnisse verfügt und die durchführenden Dienststellen berät.
- Die Verknüpfung mit anderen Steuerungsprozessen und Projekten in der Verwaltung, idealerweise über mehrere Wege und Kanäle wie beispielsweise einen Projektbeirat oder über die unmittelbare Einbindung von verwaltungsinternen Themenpat/innen in den ko-kreativen Prozess.
- Verwaltungsintern die Förderung der Bereitschaft zur ressortübergreifenden Kooperation und die Schaffung von Strukturen, die im ko-kreativen Prozess interdisziplinäres Arbeiten befördern.
- Die Klärung und unmissverständliche Kommunikation der Eckpunkte des ko-kreativen Prozesses wie Ergebnisoffenheit, Kooperation auf Augenhöhe, Ressourcenrahmen, Rollen der Beteiligten, Regeln und Qualitätsstandards des Prozesses.
- Die genaue Bestimmung der städtischen Zielgruppe, die in den ko-kreativen Prozess einbezogen werden soll.
- Eine verbindliche Aussage, wie die Ergebnisse des ko-kreativen Prozesses in die Stadtgesellschaft kommuniziert werden und welche Unterstützung die Stadt für die Umsetzung zu leisten bereit ist.

In Kombination mit dem formulierten Willen der politischen Akteure sind dies die besten Voraussetzungen, um ko-kreative Prozesse in das städtische Handeln zu integrieren und belastbare Ergebnisse zu erzielen.

Zum Transfer von Reallabor-Ergebnissen

Die projektbegleitende praktische Erprobung von Übertragbarkeit und Transfer der Mannheimer Ergebnisse in 13 sogenannte Lernpartner-Städte mit rund 40 Akteuren aus Stadtverwaltung, organisierter Zivilgesellschaft sowie Wirtschaftsverbänden erwies – unter anderem – Folgendes:

Mit gut aufbereiteten Zwischenergebnissen ist ein frühzeitiger Aufbau von Transferbeziehungen und ein (begrenzt) wirksamer Live-Transfer möglich. Mit persönlicher Ansprache und aufwendig aufbereiteten Onlinebroschüren, Steck- und Themenbriefen, Website und Bildergalerien haben die Informationen bei 70–80 % der städtischen Lernpartner/innen etwas in Gang gesetzt: Eine neue Idee, einen neuen Ansatzpunkt geliefert, geholfen, ein Thema aus einer neuen Perspektive zu betrachten oder (wenn auch selten) dazu geführt, dass etwas ausprobiert wurde. Dies gilt vor allem für städtische Vertreter/innen während zivilgesellschaftliche und Wirtschaftsakteure zwar Anregungen bekamen, aber keine Möglichkeit sahen, etwas aufzugreifen.

Für die Übertragbarkeit spielt erstens die Vergleichbarkeit von Akteurskonstellationen, Quartieren und sozio-ökonomischen Strukturen eine entscheidende Rolle. Zweitens ziehen die interessierten Städte sofort in Betracht, inwiefern die angebotenen Prozesse und Ergebnisse auf aktuelle eigene Bedarfe treffen, finanzierbar sind und in wessen Zuständigkeitsbereich/e sie fallen. Raumbezogene und strukturelle Unterschiede der Städte, unterschiedliche Zeitpunkte und Gelegenheitsfenster in Stadtentwicklungsprozessen sowie unterschiedliche Rahmenbedingungen wie Geld, Personal, Organisationsstrukturen, Motivation, Netzwerke führen dazu, dass – selbst bei gegebenem Interesse an einer Nutzung der Ergebnisse – für die Übertragbarkeit immer weitere, eigenständige oder gegebenenfalls fachlich zu unterstützende Anpassungsleistungen erforderlich sind.

Obwohl die Lernpartner/innen diese Vielzahl an Faktoren sehen, die sich auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse auswirken und nicht durch die Art der Aufbereitung der Projektergebnisse beeinflusst werden können, sprengen ihre Wünsche an die Informationsaufbereitung die üblichen Projektressourcen. Sie wünschen sich vielfältige Informationen zu allen möglichen Themen, und zwar (1) themen- beziehungsweise lösungsspezifisch, (2) zielgruppenspezifisch, (3) stadtstrukturspezifisch nach Größe, Lage, Bevölkerungs- und Wirtschaftsstruktur sowie (4) mit Blick auf bestimmte geeignete Zeitpunkte wie Leitbildentwicklung, gesamtstädtische oder Quartiersentwicklungsplanung. Dann seien die Voraussetzungen für eine tatsächliche Übertragbarkeit und Nutzbarkeit der Ergebnisse gegeben.

Für einen tatsächlichen Transfer ist nach Einschätzung von 80 % der Lernpartner/innen die mindestens pilothafte Umsetzung einer Lösung in Mannheim wichtig. Auf konkrete Transferangebote wie beispielsweise die Vorstellung der Ergebnisse in der eigenen Stadt mit einem nachgeschalteten Workshop zur Bearbeitung eines stadtspezifischen Themas oder die Ausarbeitung eines stadtspezifischen Umsetzungskonzepts für

„Transdisziplinäres Innovationsmanagement übersetzt systematisches wissenschaftliches Wissen in pragmatisches strategisches Handeln.“

ein ausgewähltes Ergebnis reagieren die Lernpartner/innen zurückhaltend. Allerdings könnten sich drei Viertel vorstellen, sich an einem kommunalen Netzwerk zu beteiligen, 60 % wären an einer Fachtagung oder einem Peer-to-Peer-Austausch interessiert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine Aufbereitung der Projektergebnisse zu zielgruppenspezifischen Transferinformationen, die alle Anforderungen für eine erfolgreiche Übertragung in andere Städte erfüllen, notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für einen gelingenden Transfer ist – und mit erheblichem Aufwand für das Projektteam verbunden. Aufseiten der prinzipiell am Transfer interessierten Städte erfordert ein tatsächlicher Transfer der Mannheimer Prozesse und Ergebnisse in die eigene Stadt beträchtliche Übertragungs- und Adaptionsleistungen, die alles andere als leicht sind und von den Städtepartner/innen im eigenen hektischen Arbeitsalltag in der Regel nicht geleistet werden können. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist der Zeitpunkt des Transfers, nämlich dann, wenn die Ergebnisse zu den eigenen aktuellen Herausforderungen passen und auf hohe Aufmerksamkeit für ihren Nutzen und ihr Lösungspotenzial treffen. Der Transfer wird immer ein aufwendiger Prozess bleiben, der zusätzliche Ressourcen beansprucht und gegebenenfalls fast 1:1 erfolgen muss, beispielsweise in einem Städtenetzwerk.

Umsetzung, Verstetigung, Transfer

Während in der ersten Phase von *Migrants4Cities* sowohl Beiträge zur Innovationsforschung, zur Stadtforschung als auch zur kommunalen Governance erarbeitet wurden, stehen in der nun angelaufenen Phase 2 *Verstetigung, Umsetzung, Transfer* die Innovationsforschung und das Innovationsmanagement im Mittelpunkt. An die Erkenntnisse zum Transfer anknüpfend, soll nun erprobt werden, ob der Transfer der Mannheimer Prozesse und Ergebnisse auf ausgewählte Lernpartnerstädte mithilfe stadt-individueller Konzeptions-, Adaptions- und Unterstützungsleistungen attraktiv/er gemacht und erleichtert werden kann.

Die Konzeption von Phase 2 orientiert sich dabei an den Überlegungen von Wolfgang Krohn zur Übertragbarkeit von gestaltungsorientierter Forschung in transdisziplinären Projekten (Krohn 2019):

- Die Umsetzung der erarbeiteten Lösungen als zentrales Gütekriterium eines transdisziplinären Projekts. Die angesto-

ßen Prozesse sollen in Mannheim verstetigt und ausgewählte Ergebnisse des UDT-Prozesses umgesetzt werden, inklusive des Aufbaus von Umsetzungsstrukturen für kreativ erarbeitete Lösungen.

- Die Weiterentwicklung der (Prozess-)Lösungen als Voraussetzung für die Imitation des Ansatzes und die Nutzbarkeit für ähnliche Fälle. Ein kompakteres UDT-Format soll insbesondere den Zeitaufwand für die im ko-kreativen Prozess Mitwirkenden und nach Möglichkeit auch den Ressourcenaufwand für die durchführende Kommune verringern. Es wird in einem Mannheimer Quartier erprobt, gesucht werden städtische Lösungen für mehr Aufenthaltsqualität und Klimaresilienz im Straßenraum.
- Die Modularisierung der Lösungen als Voraussetzung für ihre Modifikation und Rekombination. Der Mobilisierungsansatz, die UDT-Methode sowie das Governance- und Umsetzungskonzept werden als stadt-individuelle, bedarfsgerechte und wirkungsorientierte Module einzeln oder als Gesamtpaket den Lernpartnerstädten angeboten.

Die Erkenntnisse aus dieser Transfer-Erprobung werden als Beitrag zur Innovationsforschung publiziert, vor allem aber werden sie instrumenteller Bestandteil des von *inter 3* entwickelten Transdisziplinären Innovationsmanagements (Schön et al. 2020). Ziel des Transdisziplinären Innovationsmanagements ist es, die Nachhaltigkeitsforschung praktisch wirksam zu machen, indem es transdisziplinären Forschungsgruppen hilft, wissenschaftliche Arbeit und praktische Problemlösungsbedürfnisse zielorientiert aufeinander zu beziehen, an definierten Punkten im F & E-Prozess Fokus und Ziel der gemeinsamen Arbeit zu schärfen und Ressourcen wirkungsorientiert zu konzentrieren und systematisches wissenschaftliches Wissen in pragmatisches strategisches Handeln zu übersetzen. Mit der konsequenten Ausrichtung auf Anwendung und Umsetzung von Forschungsergebnissen sorgt das Transdisziplinäre Innovationsmanagement dafür, dass das nach Wolfgang Krohn (Krohn 2019) zentrale Gütekriterium eines transdisziplinären Projekts, die erfolgreiche Umsetzung, erreicht werden kann.

Analog gilt das für die eng verwandten Reallabor-Formate, die sich seit einigen Jahren einer verstärkten Förderung erfreuen. Auch dort sollen über die Generierung wissenschaftlichen Wissens zu Transformationsprozessen hinaus gesellschaftliche Veränderungen angestoßen werden (Grunwald 2018, Schöpke et al. 2017). Auch wenn eine einheitliche theoretische und detaillierte methodologische Konzeption für Reallabore noch aussteht (Grunwald 2016), so liefert das Transdisziplinäre Innovationsmanagement bereits heute einen methodisch-systematischen Ansatz mit ausgeprägter strategischer Denke für die Schnittstelle zwischen den vielfältigen wissenschaftlichen und den ebenso vielfältigen gesellschaftlichen Praktiken. Mit den Erkenntnissen aus dem avisierten Transfer der Mannheimer Prozesse und Ergebnisse in die Lernpartnerstädte – auch ein Reallabor – kann dem ein weiterer erprobter Methoden-Baustein hinzugefügt werden.

Literatur

- Brown, T. (2009): *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York, HarperCollins Publishers.
- Grunwald, A. (2018): Erhöhen neue Formate die Wirksamkeit der transdisziplinären Forschung. https://td-academy.de/sites/default/files/transimpact-studie_neue_formate.pdf
- Grunwald, A. (2016): *Nachhaltigkeit verstehen: Arbeiten an der Bedeutung nachhaltiger Entwicklung*. München, oekom.
- Hübel, C./Pahl-Weber, E./Schön, S. (Hrsg.) (2020): *Willkommene Perspektiven – Nachhaltige Stadtentwicklung durch Urban Design Thinking*. Berlin, Universitätsverlag der TU Berlin.
- Menny, M./Palgan, Y.V./McCormick, K. (2018): Urban Living Labs and the Role of Users in Co-Creation. In: *GAIA – Ecological Perspectives on Science and Society* 27: 68–77.
- Krohn, W. (2019): Das transdisziplinäre Projekt – Gestaltungsarbeit, Übertragbarkeit, Verallgemeinerung. <https://td-academy.org/node/113>
- Pahl-Weber, E. (2020): Urban Design Thinking: Ein ko-kreativer Weg zu bedarfszentrierter Stadtplanung? In: Hübel, C./Pahl-Weber, E./Schön, S. (Hrsg.): *Willkommene Perspektiven – Nachhaltige Stadtentwicklung durch Urban Design Thinking*. Berlin, Universitätsverlag der TU Berlin. 42–58.
- Schöpke, N./Stelzer, F./Bergmann, M./Singer-Brodowski, M./Wanner, M./Caniglia, G./Lang, D. J. (2017): Reallabore im Kontext Transformativer Forschung. Ansatzpunkte zur Konzeption und Einbettung in den internationalen Forschungsstand. www.isoe-publikationen.de/uploads/media/Schaepeke-et-al-2017.pdf
- Schön, S./Eismann, C./Wendt-Schwarzburg, H./Kuhn, D. (2020): Transdisziplinäres Innovationsmanagement. Nachhaltigkeitsprojekte wirksam umsetzen. Bielefeld, wbv.
- van Waart, P./Mulder, I./de Bont, C. (2016): A Participatory Approach for Envisioning a Smart City. In: *Social Science Computer Review* 34/6: 708–723.

AUTOR/INNEN + KONTAKT

Dr. Susanne Schön forscht zu transdisziplinärem Innovationsmanagement am *inter 3* Institut für Ressourcenmanagement.

inter 3 Institut für Ressourcenmanagement,
Otto-Suhr-Allee 59, 10585 Berlin, Tel.: +49 30 343474-52,
E-Mail: schoen@inter3.de

Marcus Jeutner ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität Berlin.

Technische Universität Berlin, Fachgebiet Bestandsentwicklung und Erneuerung von Siedlungseinheiten,
Sek. B7, Hardenbergstraße 40a, 10623 Berlin,
Tel.: +49 30 31428118, E-Mail: m.jeutner@isr.tu-berlin.de

Helke Wendt-Schwarzburg ist Expertin für Wissenschaftskommunikation am *inter 3* Institut für Ressourcenmanagement.

inter 3 Institut für Ressourcenmanagement,
Otto-Suhr-Allee 59, 10585 Berlin, Tel.: +49 30 343474-46,
E-Mail: wendt-schwarzburg@inter3.de

Susanne Thomaier ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Berlin.

Technische Universität Berlin, Fachgebiet Bestandsentwicklung und Erneuerung von Siedlungseinheiten,
Sek. B7, Hardenbergstraße 40a, 10623 Berlin,
Tel.: +49 30 31428119, E-Mail: s.thomaier@isr.tu-berlin.de

