



Transformation wirkungsvoll gestalten

Kompetenzen
für die Stadt
im Wandel



Transformation wirkungsvoll gestalten

Kompetenzen für die Stadt im Wandel

Inhaltsverzeichnis

Vorwort BBSR	6
Grußwort BMWSB	7
1 Warum Transformation jetzt zählt	9
1.1 Neue Partnerschaften und Orte des Wandels	10
1.2 Transformation bedeutet Prozesse gestalten	12
2 Die vier Pilotprojekte	13
2.1 Homberg (Efze) – Aus Herausforderungen neue Visionen entwickeln	14
2.2 Neuruppin – Öffentliche Räume als Wegbereiter des Wandels	16
2.3 Nürnberg – Klimaquartiere als kollektives Zukunftslabor	18
2.4 Stuttgart – Neue Partnerschaften für einen wassersensiblen Wandel	20
3 Fähigkeiten für wirkungsvolle Transformation	23
3.1 Von Zielen zu Prozessen	24
3.2 Inklusiv Governance – Entscheidungswege öffnen	26
3.3 Transformative Führung – Vorbilder und Orientierung schaffen	29
3.4 Strukturelles Empowerment – Gemeinschaften zur Selbstwirksamkeit befähigen	32
3.5 Kollektive Zukunftsorientierung – Motivierende Visionen entwickeln	35
3.6 Innovative Experimente – Räume zum Ausprobieren und Lernen gestalten	38
3.7 Nachhaltige Planungskultur – Innovationen in Strukturen überführen	41
3.8 Praxisorientiertes Lernen – Prozesse auswerten und Wissen übertragen	44
4 Von Projekten zu neuen Strukturen	47
4.1 Transformation ist lernbar, gestaltbar und übertragbar	48
4.2 Die Umsetzungslücke schließen	50
Quellenverzeichnis	52
Bildnachweis	52
Impressum	53

Vorwort BBSR



Dr. Peter Jakubowski
Foto: Jürgen Schulzki

Städte und Regionen wandeln sich. Neue Mobilitätskonzepte, Klimaanpassung und die Umgestaltung öffentlicher Räume verändern unseren Alltag – und sie lassen sich nicht allein von Verwaltungen gestalten. Wandel gelingt nur, wenn Menschen zusammenkommen, miteinander sprechen und Verantwortung teilen. Vier Pilotprojekte der Nationalen Stadtentwicklungspolitik in Homberg (Efze), Neuruppin, Nürnberg und Stuttgart zeigen beispielhaft, wie Veränderung im Quartier beginnt, durch Dialog Gestalt annimmt und wie Impulse verstetigt werden.

Transformation stellt uns vor neue Herausforderungen. Sie kann dann zum Erfolg werden, wenn Beteiligung niedrigschwellig ist und Ideen aus der Bevölkerung in Entscheidungen einfließen. Wenn Neues erprobt, reflektiert und in den Alltag eingebettet wird. Dann entsteht Vertrauen und aus Experimenten entspringt ein nachvollziehbarer Mehrwert – als Gewinn für Lebensqualität, Gerechtigkeit und Teilhabe. Transformation ist stets mehr als ein technischer Prozess: Sie lebt von gemeinsamen Geschichten, die Orientierung geben, Mut machen und Wandel als Chance begreifbar werden lassen.

Das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung und das Büro Forward Planung und Forschung haben die Pilotprojekte praxisnah und wissenschaftlich begleitet. Ich würde mich freuen, wenn Ihnen diese Veröffentlichung Anregungen für Ihre eigene Arbeit böte: Probieren Sie doch neue Kooperationen aus, entwickeln Sie Projekte weiter und gestalten Sie Wandel aktiv – Schritt für Schritt, vor Ort und gemeinsam.

A handwritten signature in black ink, reading "Peter Jakubowski". The signature is fluid and stylized, with a large initial "P" and "J".

Dr. Peter Jakubowski
Stellvertretender Leiter des Bundesinstituts
für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Grußwort BMWSB

Zahlreiche Transformationsthemen bestimmen den stadtentwicklungspolitischen Diskurs: Verkehrswende, Klimaanpassung und Hitzeschutz, Energie- wende, Belebung der Innenstädte/Umgang mit Leerstand, Ressourcenschonung, usw. Hinzu kommen aktuell auch vermehrt Fragen zu Zivilschutz und Verteidigungsfähigkeit.

In all diesen Bereichen ist der Handlungsdruck fachlich belegt. Dennoch stößt die konkrete Umsetzung vielerorts auf Widerstand und macht es häufig schwierig, gesellschaftliche und politische Mehrheiten für den Wandel zu gewinnen. Städtische Transformationsprozesse mit nachhaltigen Wirkungen erfordern daher eine intensive Begleitung, um den Wandel positiv zu konnotieren. Es geht um die Gestaltung von Orten als physische Anlaufstellen für Mitwirkung, Dialog und Sichtbarkeit der Transformation und um die Moderation von Zielkonflikten.

Über die Gemeinschaftsinitiative Nationale Stadtentwicklungspolitik haben wir auch aus den Ergebnissen der 17 Pilotprojekte „Post-Corona-Stadt“ (2020) erfahren, wie wichtig es ist, Transformationsprozesse über längere Zeiträume zu begleiten, die Prozesse immer wieder zu überdenken und den Anforderungen vor Ort anzupassen. Dafür haben wir mit einem Call for Ideas „Neue Partnerschaften und Orte für den Wandel“ weitergehende Ansätze gesucht.

Vier unterschiedliche Projekte wurden ausgewählt, die ihre Ideen für die Transformation als Daueraufgabe in der Stadtentwicklung umgesetzt haben: In Neuruppin übertrugen die Akteure ihre Erfahrungen mit der Belebung des Stadtparks auf drei zentrale Plätze der Stadt, um diese langfristig, multifunktional nutzbar zu machen. Beim „Proojekt Pool“ wurden ausgehend von der Aktivierung der Neckarinsel in Stuttgart in der angrenzenden Region vergleichbare Ort für eine wassersensible Nutzung mit neuen Partnern gefunden und so das Netzwerk zur Neckar-Belebung erweitert. In Homberg (Efze) wurde mit der zielgerichteten Nachnutzung von Leerstand zu dritten Orten eine gemeinsame, nachhaltige und behutsamen Stadtentwicklung in der Nachbarschaft angeregt. Und in einem Nürnberger Quartier wurden vor allem neuangekommene Bewohnerinnen und Bewohner motiviert, mit digitalen Methoden die Klimaanpassung im Quartier kreativ, gerecht und zukunftsweisend zu gestalten.

Wie es den vier Projekten gelungen ist, transformative Kapazitäten zu entwickeln und zu erproben und was andere Projekte daraus lernen können, erfahren Sie in den folgenden Berichten.



Dietmar Horn

Foto: BMWSB / Henning Schacht

D. Horn

Dietmar Horn

Leiter der Abteilung „Stadtentwicklung und Raumordnung“ im Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB)

1 Warum Transformation jetzt zählt

Ob Verkehrswende, klimagerechtes Bauen oder die Zukunft unserer Innenstädte – viele Städte und Gemeinden in Deutschland stehen vor großen Aufgaben. Der Klimawandel ist längst spürbar, soziale Ungleichheit wächst, und wirtschaftlich befinden sich zahlreiche Strukturen im Umbruch. Die Herausforderungen sind komplex, die Veränderungen oft unbequem. Wandel bedeutet nicht mehr nur Fortschritt – für viele fühlt er sich vor allem nach Verlust an, und Widerstände sind spürbar.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage: Wie kann eine zukunftsgerichtete Veränderung gelingen? Wie lassen sich Wandelprozesse so gestalten, dass Menschen sich mitgenommen fühlen, aktiv mitgestalten und neue Lösungen gemeinsam tragen?

Vier Pilotprojekte der Nationalen Stadtentwicklungspolitik – in Neuruppin, Homberg (Efze), Nürnberg und Stuttgart – suchen genau danach: nach neuen Partnerschaften, nach Orten des Wandels und nach Wegen, Transformation lokal erlebbar, wirksam und nachhaltig zu machen.



1.1 Neue Partnerschaften und Orte des Wandels

Wir leben in einer Zeit tiefgreifender Umbrüche. Krisen und Veränderungen, die vor wenigen Jahren noch als fern oder zukünftig galten, sind längst Realität geworden. Der Klimawandel zeigt sich durch Hitzewellen und Extremwetterereignisse unmittelbar im Alltag. Die Energie- und Verkehrswende fordert von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft grundlegende Neuausrichtungen. Gleichzeitig verändern digitale Technologien sowohl die Arbeitswelt als auch Kommunikation und Teilhabe. Wir erleben geopolitische Verwerfungen wie den Krieg in der Ukraine, die Energiekrise oder das Erstarken reaktionärer Kräfte. All diese Entwicklungen greifen ineinander und prägen unsere Städte und Gemeinden in einer Intensität, die in der jüngeren Vergangenheit kaum Vergleichbares kennt.

Eine Rückkehr zum vermeintlich gewohnten Zustand davor ist nicht möglich. Zu stark haben sich Konsumgewohnheiten, Mobilitätsmuster oder die Wahrnehmung von öffentlichem Raum verschoben. Außerdem treten neue Herausforderungen wie die Wohnungsknappheit, demografische Veränderungen oder die Belastungen durch urbane Hitzewellen in den Vordergrund. All das macht deutlich: Transformation ist längst keine abstrakte Vision mehr, sondern eine konkrete Aufgabe, die es heute, im Hier und Jetzt zu gestalten gilt.

Gesellschaftliche Dynamiken und Spannungsfelder

Wandel vollzieht sich nur selten geradlinig. Er löst Fragen aus, erzeugt Unsicherheiten und trifft auf Widerstände. In Teilen der Gesellschaft zeigt sich eine deutliche Sehnsucht nach Stabilität und die Tendenz, am Vertrauten festzuhalten. Gerade bei emotional besetzten Themen – etwa, wenn Straßenraum neu verteilt, Energieversorgung umgebaut oder bauliche Standards verändert werden – treten Konflikte offen zutage. Sie sind Ausdruck realer Sorgen, aber auch von Verunsicherung und

manchmal werden diese Gefühle bewusst politisch instrumentalisiert.

Für die öffentliche Verwaltung, die Stadtentwicklung und die Politik bedeutet das: Es reicht nicht, Ziele und Strategien zu formulieren. Entscheidend ist, wie sie in konkrete Prozesse und Projekte übersetzt werden – in Beteiligungsverfahren, in sichtbare Veränderungen im Stadtraum, in neue Formen des Miteinanders. Transformation gelingt nur, wenn Zielkonflikte moderiert, Vorbehalte ernst genommen und konkrete Perspektiven eröffnet werden. Gerade in einer Zeit, in der Polarisierung zunimmt und demokratische Grundwerte unter Druck geraten, ist es wichtig, positive Erzählungen von Veränderung zu schaffen. Transformation darf nicht als Verlustgeschichte erzählt werden, sondern muss erlebbar machen, dass neue Lösungen mehr Lebensqualität, mehr Teilhabe und mehr Zukunftssicherheit schaffen können.

Städte und Gemeinden stehen im Zentrum dieser Veränderungen. Hier werden Fragen der Energie- und Verkehrswende konkret verhandelt: Soll der Platz für Autos reduziert werden? Woher kommt die Wärmeversorgung der Zukunft? Wie kann ein Quartier klimaneutral werden? Gleichzeitig sind Städte die Orte, an denen gesellschaftliche Vielfalt sichtbar ist – und damit auch Unterschiede in Wahrnehmungen, Bedürfnissen und Handlungsmöglichkeiten.

Stadtentwicklung wird so zu einem Brennglas für die großen Transformationen. In ihr spiegeln sich ökologische, ökonomische und soziale Dynamiken ebenso wie politische Aushandlungsprozesse. Die Handlungsebene Stadt ist daher einerseits vom Wandel „betroffen“, andererseits wird der Wandel hier auch maßgeblich angestoßen und entwickelt. Hier zeigt sich, ob es gelingt, Innovation mit Akzeptanz zu verbinden und Veränderungen so zu gestalten, dass sie von vielen getragen werden.



Pilotprojekte als Motoren für neue Ansätze

Um diesen Prozess zu unterstützen, haben BBSR und BMWBS im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik gezielt Projekte gefördert, die neue Wege ausprobieren. Der Projektauftrag **Post-Corona-Stadt: Ideen und Konzepte für eine resiliente Stadtentwicklung** war von 2020 bis 2024 ein wichtiger Ausgangspunkt. Siebzehn Pilotprojekte in ganz Deutschland erhielten die Möglichkeit, mit kreativen Konzepten auf die Folgen der Pandemie zu reagieren und resiliente Stadt- und Quartiersstrukturen zu erproben. Erkenntnisse aus den Projekten wurden in der Publikation **Urbane Resilienz in der Praxis** (BBSR 2024b) veröffentlicht.

Diese Projekte haben gezeigt, dass Transformation sich gestalten lässt, wenn mutige Ideen auf lokales Engagement treffen. Sie haben neue Formen der Nachbarschaftsförderung erprobt, Beteiligungs-

formate entwickelt, temporäre Räume geschaffen und digitale Werkzeuge eingesetzt. Die Projektakteure haben Erfahrungen gesammelt, die über die Pandemie hinaus Bedeutung haben – weil sie zeigen, wie Städte krisenfest und zugleich zukunftsfähig werden können.

Mit dem Projektauftrag **Neue Partnerschaften und Orte des Wandels** wurde dieser Weg im Jahr 2025 konsequent fortgesetzt. Die Projekte der vier Städte – Homberg (Efze), Neuruppin, Nürnberg und Stuttgart – konnten ihre Ansätze vertiefen und neue Schwerpunkte setzen. Dabei geht es um zwei Kernfragen:

1. Welche Partnerschaften sind nötig, damit Wandel gelingt?
2. Welche Orte können als sichtbare und erfahrbare Ankerpunkte der Transformation dienen?

Neue Lösungsansätze und -strategien schließen die Forschungslücke.

Quelle: Yuan-Jung Wang/Forward Planung und Forschung

1.2 Transformation bedeutet Prozesse gestalten

Transformation ist eine Daueraufgabe – sie erfordert kontinuierliches Gestalten, Erproben und Lernen. Pilotprojekte können dafür wichtige Impulse geben, doch ihre Bedeutung erschöpft sich oftmals in befristeten Förderungen und Einzelmaßnahmen. Entscheidend ist, dass sie über ihre unmittelbare Laufzeit hinauswirken können, als Orte des Lernens und des gemeinsamen Ausprobierens. Die vier geförderten Projekte setzen daher gezielt auf den Aufbau von Akteursnetzwerken und die Veränderung von Kooperationsstrukturen. Sie verstehen sich als Lernräume, in denen ausprobiert, reflektiert und weiterentwickelt wird. Entscheidend ist, dass die Ergebnisse über ihre lokale Wirkung hinaus auch anderen Kommunen Orientierung geben können.

Genau deshalb werden die Erfahrungen der Projekte systematisch ausgewertet: Welche Ansätze haben funktioniert? Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten? Wie unterscheiden sich die Bedingungen im städtischen und ländlichen Raum? Und welche Modelle lassen sich auf andere Städte übertragen? So entstehen positive Beispiele, die zeigen, dass Transformation machbar ist. Aus den Erfahrungen

anderer Orte zu lernen und Erkenntnisse abzuleiten, gibt anderen Städten die Möglichkeit, eigene Wege zu entwickeln.

Für Transformation sind technische Lösungen ebenso wichtig wie Geschichten und Symbole, die Orientierung geben, Identität stiften und neue Perspektiven eröffnen (vgl. BBSR 2024a). Orte des Wandels spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie machen abstrakte Ziele sichtbar, sie bieten Raum für Begegnung, Austausch und gemeinsames Handeln. An diesen Orten können Menschen erleben, dass Zukunft gestaltbar ist – nicht irgendwann, sondern hier und heute. Ebenso wichtig sind positive Narrative. Geschichten des Gelingens, die Mut machen. Sie zeigen, dass Veränderungen nicht zwingend Einschränkungen bedeuten, sondern auch Chancen eröffnen können – für mehr Lebensqualität, mehr Teilhabe, mehr Gemeinschaft. Die Projekte in Homberg, Neuruppin, Nürnberg und Stuttgart tragen dazu bei, solche Geschichten zu entwickeln. Die zentrale Botschaft der Pilotprojekte lautet: Transformation ist möglich – wenn wir sie gemeinsam gestalten. Sie zeigen, dass Wandel auch dort gelingt, wo zunächst Skepsis herrschte. Dass Kooperation über Verwaltungsgrenzen hinweg neue Perspektiven eröffnet. Und dass es Orte braucht, die Menschen einladen, selbst aktiv zu werden.

Die Publikation **Transformation wirkungsvoll gestalten** nimmt diese Erfahrungen auf. Sie leistet mehr als eine bloße Dokumentation der Ergebnisse, sie erzählt von den Wegen, den Hindernissen und den Erfolgen. Sie macht sichtbar, dass Transformation kein abstraktes Schlagwort ist, sondern ein Prozess, den wir alle mitgestalten können – Schritt für Schritt, in konkreten Orten, in Projekten, in Partnerschaften, in unseren Städten.

Neue Kooperations- und Kommunikationsansätze für eine klimagerechte Quartiersentwicklung
Foto: Simeon Johnke



2 Die vier Pilotprojekte

Wie lässt sich Transformation in Städten und Gemeinden konkret gestalten – über abstrakte Strategien hinaus, im Alltag der Menschen, an konkreten Orten? Die vier Pilotprojekte in Homberg (Efze), Neuruppin, Nürnberg und Stuttgart geben darauf sehr unterschiedliche, aber komplementäre Antworten.

Sie machen deutlich, dass Transformation nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch neue Haltungen, kreative Experimente, veränderte Rollen und tragfähige Allianzen entsteht. In ihrer Vielfalt zeigen die Projekte, wie Wandel in sehr unterschiedlichen räumlichen, gesellschaftlichen und institutionellen Kontexten möglich wird – und welche Fähigkeiten dafür entscheidend sind.



2.1 Aus Herausforderungen neue Visionen entwickeln

Die nordhessische Kleinstadt Homberg (Efze) ist eine Stadt im Wandel – sowohl im räumlichen als auch im kulturellen und strukturellen Sinne. Mit dem Projekt „Von der Kleinstadt zur WANDELstadt“ reagiert die Stadt auf drängende Herausforderungen wie Leerstand, demografischen Wandel, Klimaanpassung und gesellschaftliche Fragmentierung – und begreift Transformation als gemeinsame Aufgabe, der durch das gezielte Arbeiten an konkreten Orten begegnet werden kann. Im Mittelpunkt steht der Anspruch, Wandel zu gestalten, und ihn darüber hinaus koproduktiv – in Zusammenarbeit mit den Menschen vor Ort – zu ermöglichen, zu begleiten und dauerhaft zu verankern.

Die Ausgangslage war komplex: Homberg, wie viele Kleinstädte mit ländlichem Umland, kämpft mit einem Rückgang der Bevölkerung, Ladenleerständen im Zentrum, abnehmender wirtschaftlicher Dynamik und zunehmender Skepsis gegenüber Veränderung. Diese Skepsis speist sich zum einen aus realen Enttäuschungserfahrungen, aber auch aus einem gewachsenen Misstrauen gegenüber Verwaltung, Planung und Stadtpolitik. Viele Bürgerinnen und Bürger verbanden mit dem Begriff Wandel eher Unsicherheit als Aufbruch. Genau an diesem Punkt setzt das Projekt an: Wandel wird greifbar gemacht – durch Orte, durch konkrete Nutzungen, durch Menschen, die ihn tragen.

Herzstücke des Projekts sind die sogenannten WANDELorte – reale Räume im Stadtkern, die aktiviert, umgestaltet und neu bespielt werden. Der ehemalige Blumenladen „Zaubergarten“, das leerstehende Schuhgeschäft KOCHS, die alte Feuerwache oder das Quartier an der Stadtmauer sind dabei keine reinen Kulissen, sondern zentrale Handlungsräume für neue Kooperationen, aus denen eine neue Innenstadt entsteht. Leerstand wird hier nicht als Mangel verstanden, sondern als Möglichkeitsraum. Mittels Raumstipendien konnten kreative, soziale und gemeinwohlorientierte Ideen wie ein Töpfereiatelier,

ein Lernberatungsbüro oder ein Wochenmarktladen in zentralen Lagen realisiert werden. Diese Projekte machen Wandel sichtbar und stärken zugleich das Vertrauen in das Machbare.

Zentrale Schnittstelle für diese Entwicklungen ist das KOCHS, ein multifunktionaler Ort für Gemeinwohlarbeit, an dem Veranstaltungen, Workshops, Nachhilfe, Musikabende sowie Beratungsangebote und Diskussionen stattfinden. Es fungiert als Stadtlabor und zugleich als Netzwerkstation, in der Akteure beraten, unterstützt und begleitet werden. Initiativen werden dabei nicht sich selbst überlassen: Ein Mentoringprogramm mit individueller Beratung – von Existenzgründung über Marketing bis hin zu Rechtsfragen – unterstützt Raumstipendiatinnen und -stipendiaten bei der Verstetigung ihrer Vorhaben. Diese gezielte Kombination aus Ermöglichung, Begleitung und Professionalisierung unterscheidet das Projekt von klassischen Leerstandsprogrammen.

Ein weiteres zentrales Element ist der WANDELrat, ein kuratiertes Gremium aus Expertinnen und Experten aus Stadtentwicklung, Demografie, Politik, Energie, Denkmalschutz und Zukunftsforschung. Er trifft sich regelmäßig mit Verwaltung und Bürgerschaft, um Impulse zu setzen, Konflikte zu moderieren und die langfristige Strategie zu reflektieren. Die Treffen sind mit WANDELgalerien kombiniert – Ausstellungen, in denen Projekte dokumentiert, Stimmen eingefangen und Ideen weiterentwickelt werden.

Konflikte blieben dabei nicht aus – insbesondere anfangs gab es viel Skepsis gegenüber angeblicher Symbolpolitik, Unsicherheit über den Mehrwert von Raumförderung oder Kritik an Ausgaben für partizipative Formate. In Homberg (Efze) wurde darauf mit Nahbarkeit und konsequenter Kommunikation reagiert: Stadtpaziergänge, Impulsvorträge, persönliche Gespräche in Ladenlokalen, crossmediale PR und gezielte Ansprache von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren konnten helfen, Vorbehalte

abzubauen. Besonders erfolgreich war darüber hinaus das Prinzip, Wandel nicht zu behaupten, sondern durch erste Sanierungsmaßnahmen an von der Stadt erworbenen Immobilien sichtbar zu machen – durch neue Angebote und durch die Menschen, die sich dort engagieren.

Langfristig geht es um mehr als nur um neue Nutzungen. Ziel ist die Etablierung koproduktiver Stadtentwicklung. Das bedeutet, dass Stadtentwicklung – über die Aufgabe von Verwaltung und Planung hinaus – gemeinsames Handlungsfeld von Verwaltung, Bürgerschaft, Zivilgesellschaft und Wirtschaft ist. Das KOCHS soll langfristig als institutionalisierter „Dritter Ort“ (Ort der Gemeinschaft, der einen Ausgleich zu Familie und Beruf bieten soll) erhalten bleiben und als Vorbild für die Entwicklung von Gemeindehäusern in den Ortsteilen gelten. Weitere zentrale Stadtentwicklungsprojekte wie die Feuerwache und das Quartier an der Mauer wurden experimentell vorgedacht und im Rahmen der Städtebauförderung weitergeführt.

Auch die Skalierbarkeit ist ausdrücklich mitgedacht. Homberg (Efze) versteht sich als Modellkommune für andere Kleinstädte, die bei ähnlichen Ausgangslagen neue Wege gehen wollen. Dazu werden Formate wie Raumstipendien, Mentoringprogramme und WANDELgalerien aufbereitet, evaluiert und öffentlich bereitgestellt. Auch das KOCHS könnte als Prototyp für niedrigschwellige Stadtlabore in Kleinstädten fungieren. Homberg (Efze) zeigt eindrucksvoll, dass sich auch in kleineren Städten große Transformationsfragen bearbeiten lassen, wenn sie lokal verankert, offen kommuniziert und von der Stadtgesellschaft mitgetragen werden. Oder, wie es das Projekt selbst formuliert: Mitreden, Mitwissen, Mitgestalten – der Wandel braucht alle.

Dr. Nico Ritz, Bürgermeister von Homberg (Efze)

„Wenn wir uns wirklich ernsthaft dazu bereit erklären zu sagen: Ja, Wandel ist notwendig, er ist ganz natürlich und gut für unsere Stadt, dann wären wir erfolgreich gewesen. Ich glaube nicht, dass sich Erfolg an einzelnen Bauwerken oder konkreten Maßnahmen festmachen lässt. Am Ende geht es vielmehr um ein gemeinsames Mindset.“



Ausstellung „Kleinstadt im Wandel“ zur Veranschaulichung der Wandelprozesse
Foto: Uwe Dittmer/
Stadt Homberg

Mehr Informationen
zum Projekt



2.2 Öffentliche Räume als Wegbereiter des Wandels

Die Fontanestadt Neuruppin, Mittelzentrum in Brandenburg mit 30.000 Einwohnern, steht exemplarisch für eine Stadt, die den Wandel gemeinsam mit ihrer Bevölkerung gestaltet. Mit dem Projekt DEIN PARK. DEINE STADT. verfolgt sie das Ziel, Transformationsprozesse über offene Räume, neue Partnerschaften und dialogorientierte Formate als kollektive Stadtentwicklungsaufgabe zu verankern. Ausgehend von der erfolgreichen Reaktivierung des Stadtparks in der ersten Projektphase (2020–2024) wurde in der aktuellen Fortführung die Methodik auf die Innenstadt übertragen – ein bewusster Schritt in ein komplexeres, konfliktreicheres Terrain. Denn im Gegensatz zur dezentralen Lage und naturnahen Atmosphäre des Stadtparks begegnete den Initiatorinnen und Initiatoren im denkmalgeschützten Stadtzentrum eine größere Skepsis gegenüber Veränderungen. Sie zeigte sich an verwaltungsinternen Vorbehalten, am Widerstand einzelner Anwohnerinnen und Anwohner und an deutlich geäußelter Kritik durch Denkmalbehörden und lokale Händlerinnen und Händler. Damit wurde die Projektarbeit nicht nur zu einer planerischen, sondern vor allem zu einer kommunikativen Aufgabe.

Kern des Projekts ist die bewusste Verbindung von partizipativer Prozessgestaltung, strategischer Stadtentwicklung und öffentlicher Sichtbarkeit. Transformation wird dabei nicht als planerische Vorgabe, sondern als gesellschaftliches Lernfeld verstanden. Der öffentliche Raum dient als Bühne, auf der Wandel verhandelt, getestet und in Alltag übersetzt werden kann. In drei Phasen – von der Sichtbarmachung über die Ideenentwicklung bis zur temporären Umgestaltung – werden Teilflächen der großen Stadtplätze in der Altstadt zu temporären Testfeldern der Zukunft. Sichtbar wird das etwa durch farbige Lichtinstallationen und performative Eingriffe. Die sogenannten Zukunftsfenster sind begehbare Informations- und Dialogobjekte, die zugleich zur Sensibilisierung für den notwendigen Wandel einladen und als Aufforderung zum Mitge-

stalten dienen. Dabei wird Transformation nicht als Abstraktion, sondern als konkretes Erlebnis vermittelt. Dieses Vorgehen eröffnet die Möglichkeit, neue Partnerschaften und Trägerschaften aufzubauen – gemeinsam mit Akteuren, die bislang kaum in Stadtentwicklungsprozesse eingebunden waren, etwa Kinder und Jugendliche, Kunstschaffende, Sozialinitiativen oder auch Menschen mit grundsätzlicher Skepsis gegenüber Veränderungen.

Flankiert wird dieser Prozess durch das Take-off-Team, eine schrittweise aufgebaute, horizontale Steuerungsstruktur, die Mitarbeitende der Stadtverwaltung mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, Bildungseinrichtungen und engagierten Bürgerinnen und Bürgern zusammenführt. Dieser institutionalisierte Kern ermöglicht eine kontinuierliche Steuerung und sichert zugleich eine hohe Anschlussfähigkeit an bestehende Netzwerke und fördert eine interne Kultur des Miteinanders. Dass die Evangelische Schule Neuruppin, Horte, Kitas, Kulturakteure, der Stadtservice und die Stadtpolitik gemeinsam an einem Strang ziehen, ist das Ergebnis gezielter Beziehungsarbeit – und war keineswegs selbstverständlich. Viele Debatten mussten geführt, Missverständnisse geklärt und widersprüchliche Interessen moderiert werden. Gerade hier zeigt sich die Qualität des Projekts: Nicht durch die Abwesenheit von Konflikten, sondern durch den konstruktiven Umgang mit ihnen entsteht nachhaltige Veränderung.

Die erzielten Wirkungen sind in mehrfacher Hinsicht bemerkenswert. Kurzfristig wurde durch Veranstaltungen wie das Parkfest und Netzwerkformate neue Aufmerksamkeit auf wenig genutzte Orte gelenkt. Der ehemalige Busbahnhof am Kirchplatz, aktuell noch eine reine Parkplatzfläche, wurde mit Rasen, Hochbeeten und Sitzgelegenheiten in einen Aufenthaltsort verwandelt, der inzwischen als Treffpunkt dient und das Ziel der dauerhaften Entsiegelung dieser Flächen vorbereitet. Der zentrale Schulplatz wurde durch neue Angebote in Form ei-

ner offenen Bühne qualifiziert, auf der Tanz, Musik und Kunst ihren Platz fanden. Der Bernhard-Brasch-Platz erlebte mit einem temporären Beachvolleyballfeld und ergänzenden Sitzgelegenheiten eine völlig neue Nutzungsperspektive. Im abseits gelegenen Stadtpark gibt es mit DEIN PARK. einen identitätsstiftenden Ort, an dem Eigeninitiative und Mitwirkung kontinuierlich wachsen, sodass viele Aktivitäten inzwischen selbstorganisiert laufen, ohne dass das Projektteam dauerhaft steuernd eingreifen muss. All das geschah nicht gegen, sondern mit Teilen der Stadtgesellschaft – auch und gerade dort, wo es anfänglich Vorbehalte gab. Langfristig liefert das Projekt einen Beitrag zur klimaangepassten Stadt-raumgestaltung und entwickelt zusätzlich sogar ein Modell kooperativer Transformation, das über Neuruppin hinaus Bedeutung hat.

Dass die Wirkungen verstetigt und skaliert werden können, ist bereits sichtbar. Die Parkschule etwa wird als dauerhaftes Angebot durch die Evangelische Schule etabliert. Sie steht allen Bildungseinrichtungen offen und verknüpft klassische Unterrichtsfächer mit Themen wie Umweltbildung, Demokratie und Stadtentwicklung. Auch die Pflege des Parks wird im Rahmen der Kooperation unter anderem von Schülerinnen und Schülern, dem Verschönerungsverein und dem Sachgebiet Stadtgrün organisiert. Durch die Projektaktivitäten rückte die Rheinsberger Vorstadt, zwischen Stadtpark und Innenstadt gelegen, als Transformationsraum stärker in den Fokus. Das Gebiet soll nun im Rahmen eines Integrierten Stadtentwicklungsprozesses mit Mitteln

Jonas Langenberg, Amt für Stadtentwicklung und Umwelt, Neuruppin

„Viel wertvoller als die Veränderungen im Raum ist das, was als Struktur, als Netzwerk und Rückhalt hinter dem Projekt steht.“

der Städtebauförderung weiterentwickelt werden. Wichtige Bedingungen: die frühzeitige Einbindung von Fachbehörden, eine flexible Organisationsstruktur, die Ermöglichung offener Diskursformate und eine klare Kommunikationsstrategie. Letztere ist entscheidend, um die Brücke zwischen Planung und Alltag, Verwaltung und Bevölkerung zu schlagen. Digitale und analoge Kanäle wurden gezielt eingesetzt, von Plakaten über Social Media bis hin zur eigens entwickelten Website, um ein hohes Maß an Sichtbarkeit und Transparenz herzustellen. DEIN PARK. DEINE STADT. zeigt, dass Transformation gelingen kann, wenn sie als offener Prozess gestaltet wird, in dem Konflikte als Lernfelder und nicht als Hindernisse verstanden werden. Die Bereitschaft, Verantwortung zu teilen, unterschiedliche Perspektiven auszuhalten und Räume schrittweise gemeinschaftlich zu verändern, macht aus einer Stadtverwaltung eine wirkungsvolle Akteurin des Wandels. In Neuruppin wurde dieser Weg beschritten und proaktiv gestaltet.



Zukunfts-fenster als Orte der Information, des Dialogs und der Sensibilisierung für Wandel

Foto: Fontanestadt
Neuruppin / Kevin
Pawelczyk

Mehr Informationen
zum Projekt





2.3 Klimaquartier als kollektives Zukunftslabor

In Nürnberg geht der zivilgesellschaftliche Akteur Urban Lab in der Stadtentwicklung neue Wege – nicht über Pläne, sondern über Bilder, Geschichten und gemeinsame Visionen. Mit dem Projekt „Was wäre, wenn ...? Eine Stadt spielt die Utopie“ wird ein neuer Verständigungsprozess über die klimagerechte Transformation im Quartier erprobt. Im Zentrum steht das Ziel, Narrative zur Klimaanpassung zu schaffen, die nicht von Verzicht, sondern von Lebensqualität erzählen – getragen von den Menschen im Quartier selbst.

Ausgangspunkt des Projekts ist das Quartier Annapark in der Südstadt, ein von großer Diversität geprägter Stadtraum mit sozialökologischen Herausforderungen. Hier setzt das Nürnberger Urban Lab in Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung an, um gemeinsam mit Bewohnerinnen und Bewohnern, zivilgesellschaftlichen Gruppen und Fachakteuren eine kollektive Vorstellung eines Klimaquartiers zu entwickeln. Ausgangsthese für das Projekt ist: Transformation gelingt nicht über Appelle oder technische Maßnahmen allein – sie braucht neue Erzählungen, die in der Breite der Gesellschaft verstanden, geteilt und weitergetragen werden.

Der Zugang zum Quartier erfolgte über eine Mischung aus partizipativen Formaten, visueller Kommunikation und aufsuchender Arbeit. Zu Beginn des Projekts wurden qualitative Interviews geführt, insbesondere mit Menschen, die sonst selten an Beteiligungsprozessen teilnehmen – darunter viele Frauen mit Migrationserfahrung. Im Mittelpunkt der Gespräche standen die Lebenswelten der Anwohnenden. Gleichzeitig wurde deutlich, dass sie Probleme wie Hitze, Flächenversiegelung und Nutzungskonflikte längst bewusst wahrnehmen. Diese Erkenntnis floss direkt in die Planung der Utopieworkshops ein, bei denen die Teilnehmenden gemeinsam positive Zukunftsbilder für das Leben in einem klimaresilienten Quartier entwarfen. Diese Erzählungen, etwa zu den Utopien Erfrischung, Ge-

sunde Stadtgestaltung oder Gemeinschaft, wurden mit Hilfe von künstlicher Intelligenz in Visualisierungen übersetzt. Die so entstandenen Bilder sind zentraler Bestandteil der Klimaoase, einer temporären Transformation des bislang wenig genutzten Platzes vor der Gustav-Adolf-Gedächtniskirche. Dort entsteht ein neuer Begegnungsort mit Baumscheibenbegrünung, Teilentsiegelung, temporären Möbeln und – im Zentrum – dem mobilen „Amt für Ideen“, einem Beratungsbüro in einer Lkw-Wechselbrücke, das Sprechstunden, Beteiligung und Mikroförderung anbietet. Hier werden zum einen Zukunftsvisionen vorgestellt, aber auch konkrete Projekte unterstützt – von der Umgestaltung von Abstandsgrün zu essbaren Gärten, bis zu Solarbank und Gesundheitskiosk. Ein weiterer Baustein des Projekts sind die Quartiershaltestellen – thematisch gestaltete Informations- und Aktionspunkte im Stadtraum, jeweils durch Patenschaften mit Vereinen oder Geschäften in der Nachbarschaft betreut und aktiviert. So übernimmt etwa der Subkulturverein Nürnberg, der sich schwerpunktmäßig mit Fahrradexperimenten und Musikkultur beschäftigt, die Haltestelle Mobilität, die etwa eine Fahrradpumpe und Reparaturangebote bietet. Diese Patenschaften sind ein bewusst gewähltes Mittel, um Verantwortung zu teilen, Nachhaltigkeit zu sichern und lokale Netzwerke zu stärken.

Die Einbindung der Stadtverwaltung – etwa des Stadtplanungsamts, des Umweltreferats oder des Servicebetriebs öffentlicher Raum – erfolgt über regelmäßige Kokreationsformate und Rückkopplungsschleifen. So werden die Erkenntnisse aus der Beteiligung systematisch in den städtebaulichen Planungsprozess überführt. Ein wichtiges Ziel: Die künftige Sanierungssatzung für das Quartier Annapark soll die Narrative und Erkenntnisse aus dem Projekt integrieren und damit langfristig wirksam machen. Doch der Weg dorthin ist nicht konfliktfrei. Widerstände traten etwa bei Genehmigungsprozessen für die Entsiegelung von Flächen auf. Außerdem

äußerten Anwohnende Zweifel an Umfang und Wirksamkeit der Maßnahmen und kritisierten deren Gestaltung. Die Projektgruppe begegnet dem mit Offenheit, Pragmatismus und konsequenter Präsenz. Viele Maßnahmen – wie etwa die Gestaltung der Haltestellen – mussten iterativ angepasst und strategisch kommuniziert werden. Als hilfreich erwies sich dabei die Einbindung lokaler Schlüsselakteure wie Kirchengemeinden, Kulturinitiativen oder Sozialträger.

Durch das methodische Vorgehen und die reflexive Anpassung sticht das Projekt heraus. Die Verbindung von Zuhören (Utopie-Interviews, Quartierspicknicks), Erzählen (visuelle Kommunikation, Ausstellung) und Kokreation (Ideen-Jams, Mikroförderung) wird systematisch dokumentiert, und das Wissen wird in einem „Urban Transformation Playbook“ aufbereitet.

Dieses Methodenhandbuch soll anderen Kommunen einen praxistauglichen Einstieg in narrative Stadtentwicklung ermöglichen – inklusive Vorlagen, Anwendungsbeispielen und Handlungsfeldern von Klimaschutz bis Klimagerechtigkeit. Das Projekt wird dadurch einerseits übertragbar und liefert mit dem Playbook andererseits ein anwendungsbereites Set an Methoden.

Die Wirkung des Projekts ist bereits heute vielfältig spürbar. Die Aufenthaltsqualität auf dem Platz hat sich verbessert, erste kleine Umsetzungen sind sichtbar, die Diskussion über Klimaresilienz ist im Quartier angekommen. Das Projekt schafft Aufmerksamkeit und erprobt auch noch kollektive Selbstwirksamkeit. Menschen sehen, dass ihre Ideen ernst genommen, umgesetzt und öffentlich gezeigt werden. Besonders die adaptive Nutzung des öffentlichen Raums, das Amt für Ideen als Betei-

Teilnehmer an der Projektförderung

„Ich bin immer durch die Stadt gelaufen und habe gemeckert, was alles anders werden muss. Jetzt habe ich gemerkt, dass ich wirklich selbst etwas tun und damit einen Anfang machen kann.“

gungsbüro und die sinnstiftende Erzählung einer Transformation mit vielen Stimmen lassen sich auf andere Quartiere und Städte übertragen. Voraussetzungen dafür sind: eine kooperationsbereite Verwaltung, Spielräume für temporäre Nutzung im öffentlichen Raum, lokale Partner mit Vertrauen in die Zielgruppen sowie Ressourcen für Kommunikationsarbeit und Prozessbegleitung. Das Urban Lab konnte Mittel zur Ausweitung seiner Aktivitäten für weitere zwei Jahre einwerben und wird im Quartier aktiv bleiben. Kooperationsansätze mit dem Stadtentwicklungsamt, etwa bei der Vergabe von Förderungen wie Fassaden- oder Hinterhofbegrünungen, sowie die Befähigung der Akteure zur Umsetzung dieser Maßnahmen werden laufend konkretisiert. Ein Ansatz, der Beteiligung, soziale Infrastruktur und Stadterneuerung systematisch verbindet. Parallel wird über ein „Academy“-Format zur Vermittlung der Methoden nachgedacht, das auch auf andere Städte übertragen werden kann. Die Erfolge in Nürnberg zeigen: Wenn Beteiligung ernst genommen, strukturelle Barrieren abgebaut und Geschichten gemeinsam entwickelt und erzählt werden, kann das Quartier zum kollaborativen Möglichkeitsraum werden. Und die Utopie zur Praxis von morgen.



Klimaquartier –
Kooperation und
Dialog für eine nachhaltige Transformation des Quartiers
Annapark
Foto: Simeon Johnke

Mehr Informationen
zum Projekt





2.4 Neue Partnerschaften für einen wassersensiblen Wandel

In der Region Stuttgart wird Wasser neu gedacht. Zum einen als lebenswichtige Ressource, zum anderen als öffentlicher Raum, als Medium für die Anpassung an den Klimawandel und als Impulsgeber für neue Partnerschaften. Mit dem Projekt „PROOJEKT POOL – Neue Partnerschaften für einen wassersensiblen Wandel“ wird aus dem lokalen Experiment der Neckarinsel in Stuttgart (2020–2024) ein Lernfeld für die Region. Ziel des Projektträgers, der Agency Apéro, ist es, konkrete Orte entlang der Flüsse in der Region Stuttgart als Transformationsräume zu nutzen, in denen Zivilgesellschaft, Verwaltung und Planung gemeinsam Strategien entwickeln und das Wasser als verbindendes Element in den Mittelpunkt stellen.

Der Ausgangspunkt des Projekts liegt im Bewusstsein für die Dringlichkeit: 80 Prozent der Folgen der Klimakrise manifestieren sich anhand der Ressource Wasser – sei es durch deren Knappheit, Dürre, deren Überfluss als Überflutung oder steigende Wassertemperaturen. Trotz staatlicher Regelwerke wie der Wasserrahmenrichtlinie oder der nationalen Wasserstrategie fehlen vielerorts tragfähige Umsetzungsstrukturen. PROOJEKT POOL setzt hier an – nicht mit einer weiteren Strategie, sondern mit konkreten Formaten zur Aktivierung und Umsetzung vor Ort. Der innovative Kern des Projekts liegt in der Verknüpfung. Die zivilgesellschaftlichen Erfahrungen des Vorgängerprojekts auf der Neckarinsel werden mit der strategischen Planung des Verbands Region Stuttgart verbunden, ein regionales Naherholungskonzept zu erarbeiten. In fünf Kommunen – von Besigheim über Deggingen bis Stuttgart-Bad Cannstatt – entstehen Transformationsorte, an denen räumlich und organisatorisch neue Wege erprobt werden. Diese Orte werden nicht zentral entwickelt, sondern über Workshops, Spaziergänge, spontane Aktionen und Gespräche vor Ort gemeinsam mit der Bevölke-

rung aktiviert. Dabei wird gefragt, wie der Zugang zum Wasser erleichtert werden kann, und gleichzeitig bedacht, welche sozialen, ökologischen und kulturellen Spannungen es vor Ort zu berücksichtigen gilt und welcher bauliche Umfang angemessen erscheint.

Ein Schlüssel zum Erfolg liegt im bewussten Umgang mit Differenz. Während in Deggingen eher die Verwaltungsebene das Projekt trägt und der Bürgermeister als zentraler Motor fungiert, ist in Besigheim eine breite bürgerschaftliche Basis aktiv geworden. In Göppingen wiederum half die Kooperation mit der Hochschule Nürtingen-Geislingen, Prozesse überhaupt erst zu initiieren. In Bad Cannstatt zeigt sich, wie sich durch kluge Prozessbegleitung aus einem Wettbewerbsergebnis (das Mombachbädle, ein Flussbad an der Mündung des Mombachs) ein inklusiver Dialog über Nutzung, Verantwortung und Gemeinwohl ableiten lässt. Jede Kommune bringt eigene Potenziale, aber auch eigene Schwierigkeiten mit – von personellen Engpässen über genehmigungsrechtliche Fragen bis hin zu kritischen Stimmen aus Umweltschutz oder Anwohnerschaft.

Konflikte rund um Wasserzugang, Wasserqualität, Schwimmen, Naturschutz und die Vorschriften einer Bundeswasserstraße sind hier keine Randerscheinung, sondern integraler Bestandteil des Prozesses. PROOJEKT POOL reagiert nicht mit Konfrontation, sondern mit Einladung – Beteiligung wird hier als vielgestaltiger, oft improvisierter Aus handlungsraum verstanden. Die Formate reichen von offenen Ideenwerkstätten mit „Lego Serious Play“ über Mitmachtafeln bis hin zu Aktionstagen am Fluss, etwa dem Neckarerlebnistag im Mai 2025. Dabei zeigen sich zwei Erkenntnisse: Erstens, dass viele Vorbehalte, zum Beispiel hinsichtlich Mülls oder Lärm, durch frühzeitige Einbindung, sichtbare Prä-

senz und echtes Zuhören aufgelöst werden können. Und zweitens, dass Vertrauen zwischen Akteuren ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Die langjährige Erfahrung aus dem Projekt Neckarinsel – insbesondere die enge Beziehung zum Wasserstraßen- und Schifffahrtsamt, zu Bürgermeisterinnen, Bürgermeistern, und dem Verband Region Stuttgart – ermöglicht es, neue Allianzen auf Augenhöhe zu schmieden.

Der unmittelbare Nutzen für die beteiligten Orte ist oft schon nach kleinen Eingriffen spürbar. Pflegeschnitte am Ufer schaffen neue Sichtachsen und Aufenthaltsorte; Infotafeln sensibilisieren für ökologische Zusammenhänge; mobile Interventionen bringen Menschen in Kontakt mit dem Wasser – und miteinander. Besonders bedeutsam aber ist der ideelle Gewinn. In einer Zeit, in der viele Veränderungsprozesse als Bedrohung erlebt werden und oftmals Orientierung fehlt, schafft das Projekt positive Zukunftsvorstellungen. Es zeigt, dass Wandel nicht übergestülpt werden muss, sondern gemeinsam getragen werden kann. Baden im Fluss ist mehr als Naherholung – es ist ein Sinnbild für Selbstermächtigung und Teilhabe.

Langfristig verfolgt das Projekt das Ziel, ein neues Verständnis von Planung, einer „Phase null“ zu etablieren, in der koproduktive, kooperative Prozesse als Standard gedacht und institutionell verankert werden. Eine digitale Plattform (www.flussmachen.de) bildet die methodische Grundlage dafür. Sie sammelt Grundlagenwissen und konkrete Anwendungsbeispiele – etwa zur Aktivierung von Partnerinnen, zum Umgang mit Zielkonflikten oder zur Gestaltung von Beteiligungsformaten – und macht sie online zugänglich. Parallel dazu entsteht eine neue Trägerstruktur: In enger Zusammenarbeit mit dem Verband Region Stuttgart agiert die Agency Apéro



Referentin Verband Region Stuttgart

„An der Schnittstelle zwischen internem Handeln und externem Know-how erweitern sich Perspektiven – und mit ihnen unser Wirkungskreis. So wird Kooperation zum Motor für nachhaltige und integrierte Planung – auch bei knappen Ressourcen.“

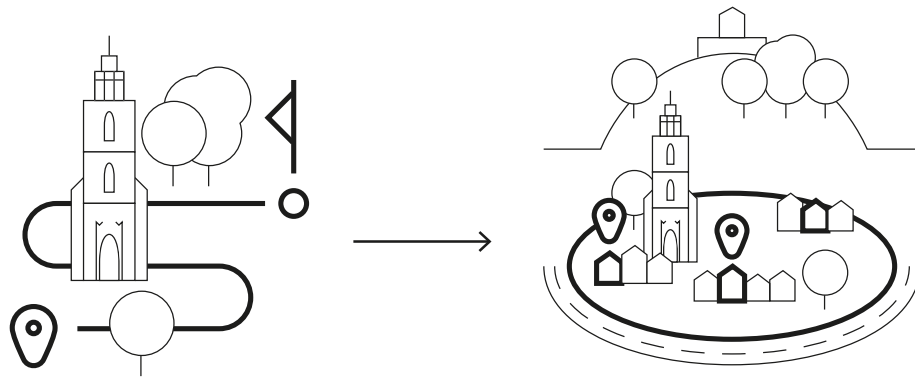
als Intermediär an der Schnittstelle zwischen Zivilgesellschaft und Verwaltung. Sie setzt aktivierende Impulse zur koproduktiven Entwicklung der wassersensiblen Region. Sie bereitet komplexe Fragen der wasserorientierten Regionalentwicklung so auf, dass sie verständlich werden, moderiert Aushandlungsprozesse und verknüpft regionale Ziele mit lokalen Alltagsinteressen. Damit soll gesichert werden, dass die Orte, aber besonders auch die Organisationsformen des Wandels verstetigt werden.

Die Skalierbarkeit ist im Projekt strukturell wie räumlich angelegt. Die erarbeiteten Methoden können auf andere Kommunen, andere Flussräume und andere Themenfelder – wie Mobilität, Energie oder soziale Infrastruktur – übertragen werden. Entscheidende Voraussetzungen sind dabei eine anpassungsfähige Steuerung, die frühzeitige Einbindung aller relevanten Akteursgruppen, die Schaffung von Vertrauen und eine Kommunikationsstrategie, die nicht nur informiert, sondern aktiviert. PROJEKT POOL ist kein Masterplan, sondern ein Werkzeug. Es schafft Räume für alltäglichen Wandel – am Wasser, in der Planung und in den Köpfen. In einer Welt, in der ökologische Transformation oft technokratisch diskutiert wird, zeigt das Projekt, dass echte Resilienz aus Kooperation entsteht.

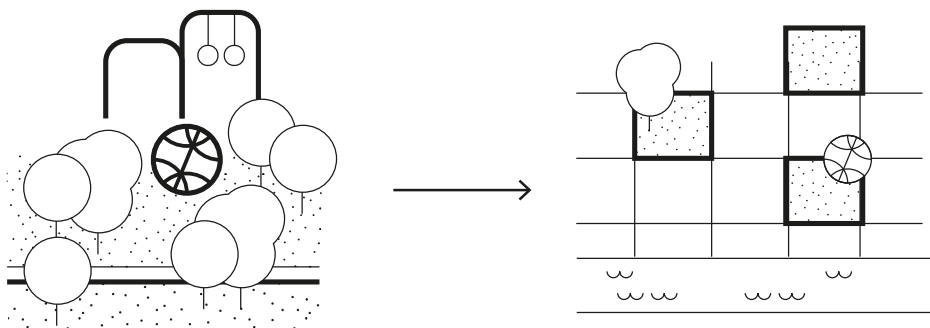
Mehr Informationen
zum Projekt



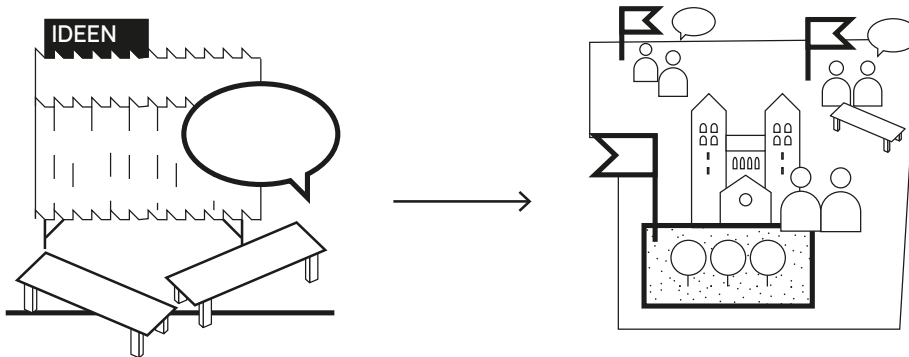
Eröffnung des temporären Flussbades
beim Neckar-Erlebnistag
Foto: Agency Apéro



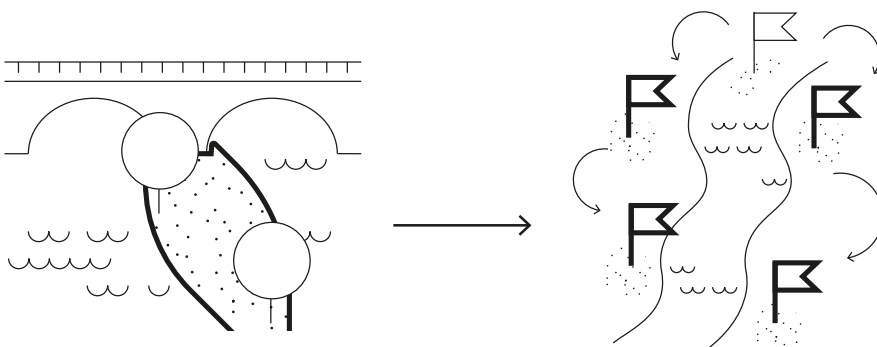
Homberg: Vom WANDELpfad zur WANDELstadt



Neuruppin: Vom Stadtpark auf die Plätze der Innenstadt



Nürnberg: Vom Diskursraum zum Klimaquartier



Stuttgart: Von der Insel im Fluss zur wassersensiblen Region

3 Fähigkeiten für wirkungsvolle Transformation

Transformation ist eine Daueraufgabe, die kontinuierliches Gestalten, Lernen und Anpassen erfordert. Trotz klar definierter Ziele – von Klimaschutz über soziale Gerechtigkeit bis zur digitalen Transformation – bestehen große Lücken bei der praktischen Umsetzung und der Integration in den Alltag der Menschen. Gesellschaftliche Konfliktfelder, Verlustängste und Widerstände wirken dabei hemmend.

Erfolgreiche Transformation benötigt daher spezifische Fähigkeiten lokaler Akteure: inklusive Governance, transformative Führung und Empowerment bis zu Experimenten, Zukunftsorientierung, Nachhaltigkeit und prozessbezogenes Lernen. Aus diesen Fähigkeiten ergibt sich eine Wirkungsorientierung. Die Untersuchung zeigt exemplarisch, wie Transformation lokal gestaltet, erlebbar gemacht und auf breitere Kontexte übertragbar werden kann.

3.1 Von Zielen zu Prozessen

Wir verfügen längst über enormes Wissen zu Transformationen, über Klimaschutz, soziale Gerechtigkeit oder digitale Umbrüche, und auch die Ziele sind klar formuliert, vom Pariser Klimaabkommen bis zur Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie (2021). Dennoch zeigen sich bei der Übertragung in den Alltag oft große Lücken: Wir wissen, was getan werden muss, aber nur selten, wie der Wandel tatsächlich umgesetzt wird und dauerhaft in den Lebensalltag der Menschen integriert werden kann.

Dabei wird deutlich, dass Transformation nicht nur politisch angeordnet und technisch angegangen werden kann, denn sie ist zutiefst gesellschaftlich. Strukturelle Konflikte – etwa soziale Ungleichheit, Digitalisierung oder Klimapolitik – wie Steffen Mau, Thomas Lux und Linus Westheuser sie in Triggerpunkte (2023) beschreiben – treffen auf existenzielle Sorgen der Menschen. An existenziell wenig bedeutsamen Themen wie Gendersternchen, Hartz-IV-Empfänger, Transquoten, arabische Clans, Tempolimit, Lastenfahrräder scheiden sich die Geister, die extremen Reaktionen darauf werden von Medien und Parteien instrumentalisiert, und das Echo wird als Polarisierung wahrgenommen. Die Gesellschaft, deren Mitte eigentlich nach wie vor stabil und unaufgeregt ist, entwickelt sich in der Wahrnehmung von einer einheitlichen „Dromedar-Gesellschaft“ hin zu einer gespaltenen „Kamel-Gesellschaft“, in der widersprüchliche Weltbilder aufeinandertreffen und Widerstände gegenüber Veränderungen wachsen. Gegen diese Verstärkung der Extreme muss et-

was unternommen werden, damit die Polarisierung nicht Realität wird.

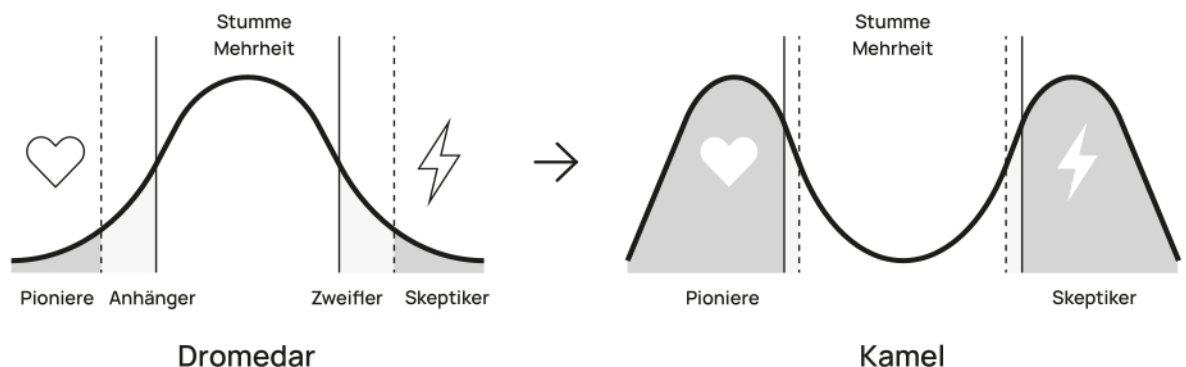
Diese Analyse lehrt, dass Wandel zum einen strukturell gestaltet werden muss, dabei gilt es aber, die Ebene individueller Ängste und verstärkt wahrgenommene Unsicherheiten zu berücksichtigen und sie wirksam aufzufangen – eine Perspektive, die auch Andreas Reckwitz mit seiner Analyse Verlust (2024) vertieft: Arbeitsplatzsicherheit, soziale Planbarkeit oder vertraute Routinen geraten ins Wanken. Diese Spannungen führen dazu, dass Wandel nicht automatisch als Gewinn, sondern oft als Zumutung erlebt wird. Wer Transformation gestalten will, muss deshalb ihre sozialen und psychologischen Dimensionen ernst nehmen und Räume für Vertrauen, Beteiligung und Dialog schaffen.

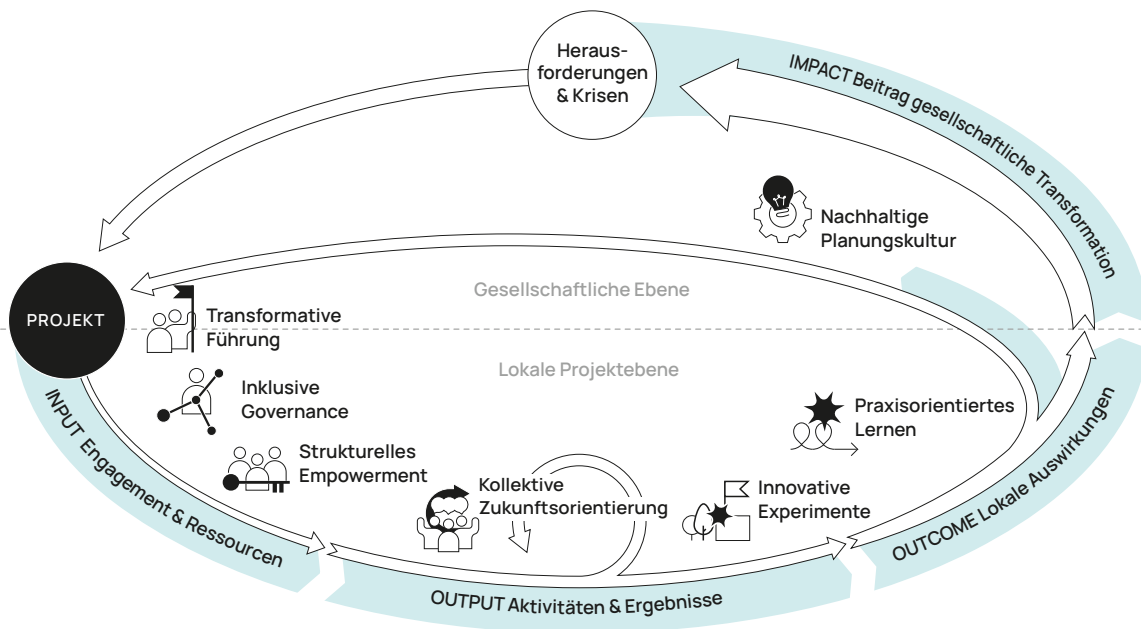
Vor diesem Hintergrund reicht es nicht, punktuelle Projekte zu fördern. Transformation als Daueraufgabe erfordert, von der Frage „Was wollen wir erreichen?“ zur entscheidenden Frage „Wie wird Wandel umgesetzt und dauerhaft gelebt?“ zu gelangen. Drei Aspekte sind dabei besonders zentral:

1. **Wirkungsorientierung:** Welche konkreten Verbesserungen spüren Menschen im Alltag – neue Treffpunkte, niedrigschwellige Beteiligungsangebote oder klimafreundliche Quartiere?
2. **Vom Experiment zum Standard:** Wie lassen sich erprobte Projekte in dauerhafte Strukturen, Partnerschaften und Institutionen überführen?

Gesellschaft im Wandel – von der homogenen „Dromedar-“ zur zunehmend gespaltenen „Kamel-Gesellschaft“

Quelle: Forward Planung und Forschung auf Grundlage von Mau et al. (2023)





3. Umgang mit Widerständen: Welche Strategien helfen, Verlustängste und Triggerpunkte produktiv zu bearbeiten, statt sie als Blockade zu betrachten?

Entscheidend für eine wirkungsvolle Transformation sind bestimmte Fähigkeiten, die Akteure vor Ort gemeinsam entwickeln und stärken. Sie bilden die Grundlage, um Zielkonflikte zu bearbeiten, Wandel praktisch zu erproben und dauerhafte Strukturen aufzubauen.

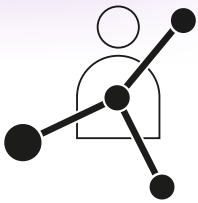
Eine konzeptionelle Grundlage bietet das Modell der „Urban Transformative Capacities“ (vgl. Wolfram 2016; Höcke/Egermann/Ehnert 2020). Es beschreibt zehn Schlüsselkomponenten, die Akteurskonstellationen befähigen, Hindernisse zu überwinden und Veränderungsprozesse nachhaltig zu gestalten – von der Mikroebene der Nachbarschaften bis zur Makroebene von Institutionen und Nationen. Das BBSR beschäftigt sich im Rahmen der Forschung vertieft mit diesem Modell zur Analyse der Pilotprojekte (Hackenberg/Willinger 2025). Für das vorliegende Projekt wurde dieses Modell aufgegriffen und verdichtet. Aus den zehn Komponenten wurden sieben zentrale Schlüsselfähigkeiten herausgearbeitet, die für urbane Transformation besonders relevant sind: **inklusive Governance, transformative Führung, strukturelles Empowerment, kollektive Zukunftsorientierung, innovatives Experimentieren, nachhaltige Planungskultur und prozessorientiertes Lernen**.

Um die Wirkung der geförderten Projekte sichtbar zu machen, wurde dieser Analyseansatz mit einer Wirkungsorientierung kombiniert, die zwischen **Input (Engagement & Ressourcen)**, **Outputs (Aktivitäten & Ergebnisse)**, **Outcomes (Lokale Auswirkungen)** und **Impact (Beitrag zu gesellschaftlicher Transformation)** unterscheidet (vgl. Phineo gAG 2021). Zum einen werden also die Schlüsselfähigkeiten (Urban transformative capacities) untersucht, die Transformation erleichtern, andererseits die Wirkungsorientierung, also welche konkreten Veränderungen vor Ort entstehen und wie diese in langfristige Wirkungen übersetzt werden können.

Die Verbindung beider Ansätze erlaubt es, die Pilotprojekte zum einen anhand ihrer unmittelbaren Ergebnisse und zum anderen hinsichtlich ihres Beitrags zu strukturellem Wandel zu bewerten. Exemplarisch zeigen besonders wirkungsvolle Formate, wie Transformation lokal gestaltet und zugleich auf breitere Kontexte übertragbar gemacht werden kann. In der Betrachtung der Pilotprojekte wird deutlich, dass eine wirkungsvolle Gestaltung von Transformation nur integriert gelingen kann. Die sieben Fähigkeiten gehen ineinander über, greifen ineinander und verstärken sich gegenseitig. Im Folgenden werden sie jeweils mit Beispielen aus den Projekten vorgestellt, um zu verdeutlichen, wie Transformation praktisch und wirksam umgesetzt wurde.

Überlagerung der Untersuchungsansätze „Wirkungsorientierung“ und „Fähigkeiten für wirkungsvollen Wandel“
Quelle: Forward Planung und Forschung

3.2 Inklusive Governance – Entscheidungswege öffnen



Tragfähigkeit und Akzeptanz von Stadtentwicklungsprozessen werden größer, wenn möglichst viele Menschen ihre Perspektiven und Erfahrungen einbringen können. Entscheidungsprozesse entfalten dann ihre Wirkung, wenn Hindernisse aktiv abgebaut werden und Brücken zwischen Verwaltung, Zivilgesellschaft und bislang ungehörten Stimmen entstehen. Inklusive Governance nutzt das Wissen, die Ideen und die Tatkraft verschiedener Gruppen, die gemeinsam Verantwortung tragen. Dadurch wächst Vertrauen, neue Netzwerke entstehen, und die Handlungsfähigkeit vor Ort wird gestärkt – über ein einzelnes Projekt hinaus. Gut gestaltete Beteiligungsformate, tragfähige Netzwerke und engagierte Vermittlerinnen und Vermittler bilden die Grundlage für Kooperationen, aus denen Lösungen entstehen, die von vielen getragen werden. Die vier Pilotprojekte zeigen in unterschiedlicher Weise, wie diese Fähigkeit durch kreative Formate, neue Gremien und verbindliche Strukturen gefördert werden kann.

Zugängliche Beteiligung setzt dort an, wo möglichst viele Menschen erreicht werden – gerade jene, die sich bisher selten einbringen. **Breite Beteiligung** heißt daher, zur Mitgestaltung nicht nur einzuladen, sondern sie konkret zugänglich zu machen: durch aufsuchende Formate, Übersetzungshilfen oder vertraute Treffpunkte im Quartier. Im Projekt **Was wäre wenn ...?** in Nürnberg zeigte sich das bei Quartierpicknicks, die durch ihre mehrsprachige Bewerbung und Organisation eine gute Resonanz erzeugten. Aufbauend darauf wurden mit den Zielgruppen – unter anderem Frauen mit Migrationsgeschichte – Workshops abgehalten und dafür Kinderbetreuung und Aufwandsentschädigungen organisiert. Diese zusätzlichen Vorkehrungen machten es möglich, dass Gruppen, die in klassischen Be-

teiligungsformen kaum vorkommen, ihre Anliegen formulieren konnten. Die Rückmeldungen blieben nicht folgenlos, sondern wurden in Kokreationsworkshops gemeinsam mit dem Stadtplanungs- und Umweltamt aufgegriffen. Damit wurde deutlich: Zugänglichkeit bedeutet mehr als räumliche Nähe: Sie umfasst auch sprachliche Übersetzung, organisatorische Flexibilität und institutionelle Bereitschaft, Beiträge tatsächlich umzusetzen.

Damit die Beteiligung nicht nur punktuell wirkt, braucht es Strukturen, die Verantwortung verstetigen. **Vielfältige Netzwerke** und **neue Steuerungsgremien** können Verwaltung, Initiativen, Schulen, Vereine, Wirtschaft und Nachbarschaften zusammenbringen und so Räume schaffen, in denen Ideen weiterentwickelt und Konflikte lösungsorientiert bearbeitet werden. Das **Neuruppiner** Takeoff-Team entstand zunächst zur Aktivierung des Stadtparks, übernahm jedoch bald auch Aufgaben im Anschlussprojekt im Stadtzentrum. Dabei kamen neue Mitglieder hinzu und es entwickelte sich zu einer selbstorganisierten Steuerungsstruktur, die beide Teilprojekte trägt. Die Wirksamkeit zeigt sich nicht zuletzt daran, dass Menschen freiwillig mitarbeiten und eigene Ideen einbringen können. So fließen Energie und Motivation direkt aus der Stadtgesellschaft in die Projekte ein. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit wuchs Schritt für Schritt und bildet heute die Grundlage für eine nachhaltige Vernetzung vor Ort.

Die Projektakteure aus **Stuttgart** verfolgen dieselben Gedanken und vernetzen Akteure auf regionaler Ebene: Entlang des Neckars arbeiten mehrere Kommunen an einer wassersensiblen Entwicklung, koordiniert durch den Verband Region Stuttgart. Partnerinnen wie die IBA'27 oder die Umweltakademie Baden-Württemberg erweitern den Blick und verknüpfen lokale Anliegen mit übergeordneten

Fachperspektiven. Das entstehende Netzwerk entfaltet seine Stärke, wenn feste Gremien mit informellen Orten und konkreten Anlässen wie Werkstätten, Stammtischen oder Nachbarschaftstreffen in Austausch kommen – diese Mischung schafft Flexibilität und eröffnet neue Formen der Steuerung und Zusammenarbeit.

Um Menschen aus unterschiedlichen Bereichen zusammenzubringen, braucht es Orte und Akteure der **aktiven Vermittlung**. Sie übersetzen zwischen Fachsprache und Alltag, Verwaltung und Nachbarschaft, schaffen Vertrauen und sichern Anschlussfähigkeit. Solche Schnittstellenaufgaben liegen außerhalb klassischer Verwaltungsarbeit, sind aber für die Transformation entscheidend. Die Agency Apéro in **Stuttgart** verdeutlicht, dass Vermittlung institutionell gesichert werden kann, indem sie Verwaltung, Zivilgesellschaft und Fachleute vernetzt,

komplexe Themen verständlich aufbereitet und so eine vertrauensvolle Grundlage für Kooperation schafft. Die Projekte arbeiten bewusst in Spannungsfeldern – zwischen Schutzansprüchen und Nutzungswünschen, zwischen Gemeinwohl und Betrieb. Entscheidend ist, diese Gegensätze sichtbar zu halten und verlässlich zu verhandeln, statt sie zu verdecken.

Gerade im Zusammenspiel von breiter Beteiligung, starken Netzwerken und unterstützender Vermittlung wird deutlich, dass inklusive Governance mehr ist als einzelne Workshops oder Umfragen. Entscheidend ist, dauerhaft Räume zu schaffen, in denen Menschen ihre Ideen einbringen, Verantwortung teilen und ihre Stadt aktiv mitgestalten können. Auf diese Weise wächst ein stabiles Vertrauen, das Dialog und Zusammenarbeit auch in kontroversen Prozessen möglich macht und das für die Umsetzung schwieriger Transformationsprojekte wichtig ist.



Was braucht es?

- Breite Beteiligung sollte alltagsnah und niedrighschwellig geöffnet werden, zum Beispiel durch mehrsprachige Formate, vertraute Orte, Betreuungsangebote, kleine Aufwandsentschädigungen.
- Neue Steuerungsstrukturen und Netzwerke benötigen Verbindlichkeit und eine Perspektive über Einzelprojekte hinaus, zum Beispiel durch regelmäßige Rhythmen, Netzwerktreffen, die Mischung aus formellen und informellen Formaten.
- Aktive Vermittlerinnen und Vermittler müssen gestärkt und ausgestattet werden, zum Beispiel mit Stellen, Budgets und personeller Vertretung.



Was bringt es?

- Durch die Einbindung vielfältiger Perspektiven entstehen Lösungen, die zum Alltag vor Ort passen und zugleich auf eine Weiterentwicklung – zum Beispiel im Rahmen der Städtebauförderung vorbereiten.
- Eingespielte Beziehungen beschleunigen Absprachen und erleichtern das Verhandeln von Zielkonflikten.
- Verständliche Vermittlung und klare Zuständigkeiten



„Neckartagung“ –
Austauschplattform
zwischen lokaler
Praxis und regionalen
Institutionen.

Foto: IBA 27 / Franziska Kraufmann

Praxisbeispiel Stuttgart: Vielfältige Governance für den Flussraum

Am Beispiel des Neckarraums in der Region Stuttgart wird deutlich, wie neue Formen inklusiver Governance entstehen können, wenn institutionelle Stärke und agile Intermediäre eng verzahnt werden. Der Verband Region Stuttgart bringt als etablierte Institution seine Ressourcen und planerische Kompetenz ein, während die Agency Apéro als Agentur flexibel und experimentell arbeitet, lokales Alltagswissen sichtbar macht und Beteiligungsprozesse initiiert. Diese Kooperation zwischen Verband und Agency wird von den beteiligten Kommunen als besonders fruchtbar wahrgenommen, weil sie Vertrauen aufbaut, Netzwerke pflegt und klare Kommunikationswege etabliert.

Die Agency Apéro übersetzt komplexe technische Daten wie Wasserqualität oder GIS-Karten in alltagsnahe Fragen, vermittelt zwischen Stakeholdern und schafft mit kreativen Formaten – etwa dem Neckaraktionstag oder dem Verleih von Stand-up-Paddelbooten auf der Neckarinsel beim Projekt „Critical Nass“ – Gelegenheiten zur aktiven Teilnahme. Kritische Stimmen werden so zu Mitgestaltenden, die konkrete Ergebnisse im Stadtraum mitentwickeln. Der Verband wiederum sorgt dafür, dass diese lokalen Impulse in eine langfristige regionale Strategie eingebunden werden und tragfähige Strukturen entstehen, die über Einzelprojekte hinaus Bestand haben.

Wie inklusive Governance vor Ort wirkt, zeigen konkrete Beispiele: In Besigheim bildet ein Neckar-Stammtisch den zentralen Ort, an

dem Nachbarschaften ihre Anliegen aktiv in kommunale Planungen einbringen können. In Deggingen entsteht mit Unterstützung von Verwaltung und Anwohnenden ein „Blaues Klassenzimmer“ am Wasser, das Lernort und Begegnungsplattform für vielfältige Akteursgruppen ist. Göppingen nutzte die Kooperation mit der Hochschule Nürtingen-Geislingen, um methodisches Wissen in die anstehenden Beteiligungsprozesse einzubringen und so Teilhabe strukturell abzusichern. An der Stuttgarter Mombachmündung schließlich ermöglichten Mitmachtafeln, Spaziergänge und Pop-up-Aktionen einen direkten Dialog über Flussbaden und Wasserqualität, unterschiedliche Perspektiven wurden sichtbar gemacht und in die Planungen eingebracht.

Zusammengeführt wird diese Vielfalt durch die enge Partnerschaft zwischen Verband und Agency. Austausch- und Netzwerkformate wie die Neckartagung oder der Neckaraktionstag machen lokale Erfahrungen besser sichtbar und verknüpfen sie mit der regionalen Ebene. Damit entsteht eine innovative Governance-Struktur, die die Qualitäten unterschiedliche Arbeitsweisen verbindet: die Verlässlichkeit einer Institution mit der Beweglichkeit eines intermediären Akteurs. So werden lokale Experimente und regionale Steuerung miteinander verschränkt und schaffen eine dauerhafte Grundlage für eine demokratischere, wassersensible Stadt- und Regionalentwicklung.

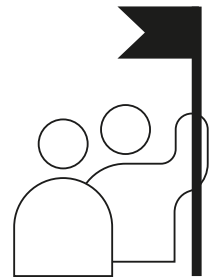
3.3 Transformative Führung – Vorbilder und Orientierung schaffen

Veränderung in Städten kann auf der lokalen Ebene zu Verunsicherung führen und verlangt daher Orientierung und Vertrauen. Transformative Führung ist dabei nicht als eine hierarchische Vorgabe zu verstehen, sondern als Potenzial für die Stadtgesellschaft. Transformative Führung bedeutet, dass es konkrete Personen gibt, die Wandel sichtbar machen, Verfahren, die Verantwortung verteilen, und Zukunftsbilder, die konkrete Motivation erzeugen. Transformative Führung verbindet zwischen Verwaltung und Quartier, zwischen Fachperspektive und Alltag, zwischen kurzfristigen Projekten und langfristigen Zielen. Entscheidend ist, dass sie anschlussfähig bleibt: durch Zuständigkeiten, kontinuierliche Ansprechbarkeit und eine Kommunikation, die Arbeitsstände offenlegt, statt fertige Ergebnisse zu präsentieren. So entstehen verlässliche Bezüge im Prozess – stabil genug, um Konflikte auszuhalten und zugleich beweglich genug, um auf neue Impulse zu reagieren.

Engagierte Vorreiter spielen dabei eine entscheidende Rolle. Sie geben Veränderung ein Gesicht, machen abstrakte Prozesse nachvollziehbar und sind für die Menschen vor Ort ansprechbar. In Neuruppin übernahm das **Takeoff-Team**, das sich bereits in der Förderperiode Post-Corona-Stadt bewährt hatte, die Verantwortung und steuerte als Hauptansprechpartner die Konzeption und Umsetzung des Projekts. Als zentrales, bereichsübergreifendes Projektteam übernahm es die Steuerung und Koordination beider Teilprojekte im Park und in der Stadt. Die flexible Beteiligung ermöglichte eine unterschiedliche Anzahl von Akteuren je nach Interesse und Ressourcen. Das Takeoff-Team war sichtbar präsent vor Ort, auf Festen und in Gremien und bot einen glaubwürdigen Bezugspunkt für den laufenden Wandel. Die Stärke dieser Vorreiter lag

darin, nicht als Einzelakteure aufzutreten, sondern als sichtbare Orientierungspunkte in den vielschichtigen Prozessen des städtischen Wandels.

Doch einzelne Persönlichkeiten reichen nicht aus, wenn Entscheidungen intransparent bleiben. Transformation wird dann tragfähig, wenn Verantwortung geteilt und das Vorgehen durch eine **gemeinsame Entscheidungsfindung** ausgehandelt wird. Offene Verfahren können unterschiedliche Interessen einbinden, Abhängigkeiten von Einzelnen reduzieren und Veränderungen nachvollziehbar machen. In **Homburg (Efze)** unterstützte die Fachexpertise des WANDELrats das Vorgehen der Altstadtaktivierung und hatte unmittelbare Wirkung auf die Legitimation des Projektes in der Stadtgesellschaft. Externe Expertinnen und Experten aus verschiedenen Fachbereichen kamen zu unterschiedlichen Themen und Fragestellungen zusammen, um Ratschläge und Impulse für die Ausrichtung des Projektes zu geben – etwa für die erfolgreiche Entwicklung des Zaubergartenquartiers, ein Ensemble von drei leerstehenden Fachwerkhäusern, die vom Verfall bedroht sind. Auch die Agency Apéro entwickelte für die Region **Stuttgart** Verfahren, die die geteilte Verantwortung institutionell absichern. Die Stärke der Agency Apéro liegt darin, nicht nur Inhalte aufzubereiten, sondern Konflikte vor Ort auszuhandeln und kritische Stimmen sowie neue Gruppen einzubinden. Am Beispiel der Mombachmündung konnte sie zwischen Planenden, Vereinen und Nachbarschaften moderieren und dafür sorgen, dass auch Akteure wie etwa der Schwimmverein muslimischer Frauen Teil des Prozesses wurden. Wo Zielkonflikte offen moderiert werden, entstehen belastbare Kompromisse. Kriterien werden nachvollziehbar, und Anpassungen lassen sich schrittweise legitimieren.



Schließlich bedeutet Führung auch, **globale gesellschaftliche Herausforderungen in den lokalen Kontext zu übersetzen** und der Stadtgesellschaft Orientierung und kollektive Impulse zu geben. Wirksam wird dies dort, wo wachsende Anforderungen nicht abstrakt bleiben, sondern in verständliche Leitbilder, konkrete Orte und nachvollziehbare Schritte übertragen werden. In **Homburg (Efze)** übernahm der Bürgermeister gemeinsam mit dem Stadtplanungsamt früh diese Rolle, indem er die Idee der „Altstadt als Dritter Ort“ jenseits von Wohnen, Handel und Dienstleistungen als lokalen Rahmen formulierte. Mit dieser Übersetzung adressierte er zugleich zentrale Transformationsaufgaben vor Ort, darunter die Umgestaltung von Mobilitätsflächen, die Weiterentwicklung der Baumstruktur im Stadtraum sowie den Umgang mit überalterten Handelsstrukturen und dem baulichen Bestand. Diese Idee war zunächst ein kommunikatives Signal, wurde aber bald zu einem Orientierungsrahmen, an dem sich Verwaltung, Bürgerschaft und Eigentümerschaft ausrichten konnten.

Gespräche mit Eigentümerinnen und Eigentümern, die Öffnung erster Leerstände und die Aktivierung zentraler Gebäude setzten Signale, dass eine positive, neue Zukunftsvision besteht und Nutzungsexperimente erwünscht sind. Die Verbindung einer positiven Zukunftsvorstellung und der räumlichen Erfahrung macht deutlich, dass Wandel nicht Einschränkung, sondern neue Handlungsspielräume für die Eigentümerinnen und Eigentümer sowie die Bevölkerung bedeuten kann.

Transformative Führung entfaltet ihre Kraft also durch engagierte Vorreiterinnen und Vorreiter, die Verantwortung sichtbar machen; durch Verfahren, in denen Entscheidungen gemeinsam getragen werden und durch Zukunftsbilder, die Orientierung geben und Motivation wecken. In ihrem Zusammenspiel entsteht ein Verantwortungsgefüge, das den Wandel nicht von Einzelpersonen abhängig macht, sondern in Strukturen überführen kann, die dauerhaft Bestand haben und von vielen getragen werden.

Was braucht es?

- Engagierte Vorreiterinnen und Vorreiter sollten sichtbar und ansprechbar sein und Verantwortung auf mehreren Schultern verteilen, zum Beispiel durch feste Kontaktzeiten vor Ort, Tandemrollen Verwaltung/Zivilgesellschaft, Ortspatenschaften.
- Eine gemeinsame Entscheidungsfindung mit transparenten Schritten und Feedbackmöglichkeiten sollte im Prozess verankert werden, zum Beispiel durch neue Steuerungsgremien, moderierte Workshops und Stadtspaziergänge sowie öffentlich dokumentierte Zwischenstände.
- Die Übersetzung von komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen in den lokalen Kontext sollte mit konkreten Aufgaben und Orten verbunden werden, zum Beispiel durch verständliche Leitbilder und thematische Workshops.

Was bringt es?

- Greifbare Vorbilder geben Halt und machen den Wandel im Alltag verständlich.
- Geteilte Verantwortung erhöht die Legitimität und verringert Konflikte zwischen den Akteuren.
- Konkrete Bilder bündeln Energie und richten Aktivitäten auf sichtbare Verbesserungen an vertrauten Orten.



Praxisbeispiel Homberg (Efze): WANDELrat als Begleiter transformativer Stadtentwicklung

WANDELrat – beratendes Gremium und Impulsgeber für die Kleinstadt im Wandel
Foto: Uwe Dittmer/
Stadt Homberg

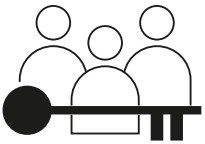
Im Homberger Projekt zeigt sich besonders anschaulich, wie Führung in einer Kleinstadt zu einer geteilten Ressource werden kann. Früh wurde ein gemeinwohlorientierter Rahmen für die Altstadtentwicklung gesetzt, der über die Sanierung einzelner Gebäude hinausging und die grundlegenden Zukunftsthemen eines von Leerständen geprägten Zentrums in den Fokus rückte.

Der WANDELrat übernahm dafür in mehrfacher Hinsicht eine wichtige Rolle. Er bestand als beratendes Gremium aus sechs externen Fach- und Zukunftsexpertinnen und -experten. Bei den Treffen konnten – zum Teil mit Teilnahme der Stadtgesellschaft – Impulse für die Stadtentwicklung gegeben und zivilgesellschaftliche Anliegen aufgenommen werden. Durch die Einbindung in öffentliche Stadtrundgänge, Diskussionen und Ausstellungen wurden Transparenz und Legitimität im Verwaltungshandeln gestärkt, Kritik an der Kommunikation mit Begriffen wie „Wandel“ und

„Transformation“, die auch negativ verstanden wurden, konnte sachlich entkräftet und Bürgerinnen und Bürger konnten aktiv eingebunden werden. Diese Form der beratenden Mitsprache überzeugte sowohl Kritiker als auch die Bürgerschaft und förderte die Akzeptanz der Veränderungsprozesse. Damit hat der WANDELrat maßgeblich zur Wirksamkeit der partizipativen, glaubwürdigen und wirksamen Transformation beigetragen und weist einen hohen Grad an Übertragbarkeit auf andere Kommunen auf.

Die Stärke des Homberger Ansatzes liegt darin, dass greifbare Orientierung, sichtbare Orte und verbindliche Verfahren miteinander verknüpft wurden. Führung hing nicht allein an der Person des Bürgermeisters, sondern war eingebettet in Strukturen, die den Wandel gemeinsam trugen. So konnte die kleine Stadt eine Dynamik entfalten, die weit über das Projekt hinauswirkt und beispielhaft zeigt, wie Führung Transformation dauerhaft verankern kann.

3.4 Strukturelles Empowerment – Gemeinschaften zur Selbstwirksamkeit befähigen



Der abstrakte Begriff des „Wandels“ gewinnt an Lebendigkeit, wenn Menschen nicht nur gehört werden, sondern ihre eigenen Ideen in sichtbare Veränderungen übersetzen können. Entscheidend ist ein Umfeld, das Beteiligte nicht zu Adressatinnen und Adressaten von Maßnahmen macht, sondern zu Akteuren mit Selbstwirksamkeit. Dafür braucht es einen verlässlichen Rahmen: Bedürfnisse werden ernst genommen, Selbstorganisation wird unterstützt, Vernetzung erleichtert und Ressourcen sind so zugänglich, dass aus einem Gespräch ein erstes Ausprobieren und später ein konkretes Vorhaben werden kann. So kann Lernen durch Erfahrung im Alltag entstehen. Kleine, nachvollziehbare Schritte führen zu spürbarer Verbesserung. Das baut wiederum Vertrauen auf – ein Mechanismus, der lokale Spannungsfelder entschärfen kann, weil er nicht mit Versprechen, sondern mit eigener Selbstwirksamkeit arbeitet.

Damit dieser Mechanismus greift, beginnt Empowerment bei der **Bedarfsorientierung**. Damit ist mehr gemeint als das Sammeln von Wünschen, denn sie ordnet Prioritäten aus der Perspektive derjenigen, die Orte täglich nutzen, und übersetzt Rückmeldungen in greifbare Projektideen und Handlungen. Dafür braucht es Formate, die nahe am Alltag stattfinden, und ein Prozessdesign, das kurze Wege in die Umsetzung kennt. In **Neuruppin** wurde dieser Übergang während des gesamten Projekts bewusst organisiert. Die inklusive Governance erzeugte eine Vielzahl von Schnittstellen zur Stadtgesellschaft. Hinweise aus partizipativen Workshops und offenen Gesprächen führ-

ten zu Ideen für gemeinsame Pflege- und Gestaltungsansätze für den Park. Dabei entstanden Grünflächen und temporäre Möblierungen, die die Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum unmittelbar verbesserten. Schulen, Vereine und weitere Gruppen übernahmen sichtbar Verantwortung vor Ort zum Beispiel in der Organisation des Gießens; so entstand das Gefühl, dass die eigene Initiative zählt und Planungen nicht an der Lebenswirklichkeit vorbeigehen. Solche kleinen Beweise wirken doppelt. Sie verbessern konkret die Situation und bekräftigen, dass Engagement nicht versandet, sondern Wirkung entfaltet.

Auf ernst genommenen Bedarfen kann **Selbstorganisation** wachsen – sie bleibt jedoch fragil, wenn sie isoliert bleibt. Sie braucht Knotenpunkte, an denen Menschen, Themen und Orte zusammenfinden, und Brücken, die informelle Energie mit formellen Entscheidungen verbinden. Eine **Vernetzung vor Ort**, die beides leistet, erweitert Handlungsspielräume für Verwaltung und Zivilgesellschaft gleichermaßen. In **Neuruppin** füllt das Parknetzwerk diese Rolle aus: Neben der evangelischen Schule und der Stadtverwaltung als Initiatoren übernehmen auch andere Bildungseinrichtungen, Vereine und Anwohnende Verantwortung für Pflege und Gestaltung des Parks, erproben Nutzungen im Alltag und halten den Austausch im Quartier lebendig. Aus diesem praktischen Tun wuchs ein dichtes Geflecht, das über projektbezogene Kooperation hinausreicht. Beim jährlichen Parkfest werden die Aktivitäten und Ergebnisse sichtbar und neue Ideen gesammelt.

Damit aus einer gemeinschaftlich entwickelten Idee ein konkretes Vorhaben werden kann, benötigt sie **Ressourcen**. Gemeint sind über Budgets hinaus konkrete Räume, Werkzeuge, Wissen und Begleitung. Die Bereitstellung dieser Ressourcen wird wirksam, wenn der Einstieg leicht ist und Unterstützung angeboten wird, bis Vorhaben auf eigenen Füßen stehen. In **Homburg (Efze)** wurden mit Raumstipendien zentrale Leerstände in der Altstadt – durch das Überzeugen der Eigentümerinnen und Eigentümer – zugänglich gemacht und mit einem Mentoring verbunden, das insbesondere Neugründungen über die ersten Hürden half – von Geschäftsmodell und Buchhaltung bis zur Kommunikation. Mit dem KOCHS entstand zugleich ein Ort, an dem Ausprobieren möglich und öffentlich sichtbar ist. Das Konzept kann zum Vorbild für die (Um-)Nutzung von Gemeindehäusern in den Ortsteilen werden, deren Zukunft oft unklar ist. Mehrere reale Eröffnungen in zentralen Innenstadtlagen belegen, dass der Übergang von der Idee in den Betrieb gelingen kann. Die Fortführung der Maßnahme wird von Nutzerinnen und der Stadt gleichermaßen angestrebt. **Nürnberg** koppelte Mikroförderungen, Beratung und Sichtbarkeit. In Ideensprechstunden

wurden Vorhaben geschärft, kleine Budgets ermöglichten erste Schritte, und Vernetzungstreffen schafften Austausch und gegenseitige Stärkung von Projektideen. Eine temporär gestaltete Klimaoase machte die Mehrwerte unmittelbar erfahrbar und gab weiteren Initiativen die Möglichkeit, mit ihren Ideen Anschluss zu finden. Entscheidend ist hier die Logik des Möglichen – Wer einen machbaren nächsten Schritt sieht und dafür Unterstützung erhält, bleibt dran.

Wo Bedarfe in konkrete Handlungen übergehen, wo Selbstorganisation an verlässliche Netze andockt und Ressourcen das Tun tatsächlich ermöglichen, entsteht eine Kultur der Selbstwirksamkeit. Sie macht aus verstreuten Initiativen tragfähige Verantwortungsgemeinschaften, sie schafft Vertrauen, weil Fortschritte sichtbar werden und sie stärkt die Handlungsfähigkeit vor Ort, weil viele mitziehen können – unabhängig von Hierarchien oder Projektlaufzeiten. So wird Transformation nicht als Ausnahme, sondern als Praxis im Stadtalltag erlebt. Zugleich stärken diese Gemeinschaften eine resiliente Stadtentwicklung, in der die Verantwortung auf mehreren Schultern verteilt ist.



Was braucht es?

- Damit Engagement nicht folgenlos bleibt, sollten Hinweise und Bedarfe aus der Zivilgesellschaft verlässlich erfasst, dokumentiert und bei der Ausrichtung von Maßnahmen berücksichtigt werden, zum Beispiel durch Kurzinterviews oder Feedbackbögen.
- Vernetzung vor Ort sollte offene Treffpunkte bieten, an denen sich informelles Engagement und formelle Abstimmung verbinden – etwa bei Nachbarschaftstreffen an bekannten Alltagsorten.
- Die Bereitstellung von Ressourcen wie Räumen, Mikroförderungen, Beratung und einfache Mustervereinbarungen sollten sichtbar, leicht und verlässlich zugänglich sein, zum Beispiel über eine Onlineplattform oder eine reale Anlaufstelle.



Was bringt es?

- Menschen erleben Selbstwirksamkeit und bleiben engagiert, weil ihre Ideen sichtbar umgesetzt werden.
- Gemeinschaften bauen tragfähige Strukturen kollektiven Handelns über einzelne Projektlaufzeiten hinaus auf.
- Von vielen gesellschaftlichen Gruppen getragene Projekte machen aus der schweigenden Mehrheit sichtbare Unterstützerinnen und Unterstützer.
- Kleine, sichtbare Umsetzungen verbessern die Aufenthaltsqualität Schritt für Schritt und stärken die Bindung mit Transformationsprozessen im Quartier.



Mit Bildern in den Dialog – Utopieworkshops als Grundlage gemeinsamen Gestaltens

Foto: Simeon Johnke

Praxisbeispiel Nürnberg: Empowerment im Quartier

In der Nürnberger Südstadt wird sichtbar, wie Empowerment vom ersten Gespräch bis zur Umsetzung trägt. Den Auftakt bildeten Quartierspicknicks und kokreative Workshops mit gezielter Ansprache bisher unterrepräsentierter Gruppen; Aufwandsentschädigungen, Kinderbetreuung und mehrsprachige Kommunikation senkten Hürden und machten eine vielfältige Teilnahme möglich. Aus den Beiträgen entstanden visuelle Bildwelten, die das Klimaquartier positiv vermitteln und die im öffentlichen Raum gezeigt wurden – verständlich für Menschen, die sonst selten an Planungsdiskussionen teilnehmen. Formulierten Bedürfnisse einer Gruppe von Frauen mit Migrationsgeschichte wurden ernst genommen und ihre Ideen mit professioneller Unterstützung weiterentwickelt. So konnte die Idee eines – von den Frauen gebauten und betriebenen – Pavillons kokreativ umgesetzt werden.

Parallel wurde der Platz vor der Gustav-Adolf-Gedächtniskirche als Klimaoase temporär umgestaltet – Schatten, Sitzgelegenheiten und punktuelle Entsiegelung erhöhten die Auf-

enthaltsqualität unmittelbar. Quartiershaltestellen, jeweils in Patenschaften an lokale Initiativen übergeben, verankerten das Thema im Alltag im gesamten Quartier; begleitende Ideensprechstunden und Ideen-Jams im „Amt für Ideen“ halfen, Vorhaben zu schärfen und mit kleinen Budgets direkt umzusetzen. So entstand ein greifbarer Kreislauf: Ideen – Beratung – Miniumsetzung – sichtbare Wirkung.

Die Kombination aus ansprechenden Bildern, konkreter Unterstützung und erfahrbarer Veränderung stärkte die Rolle zivilgesellschaftlicher Akteure. Gruppen, die zuvor kaum Zugang zu Stadtentwicklung hatten, setzten eigene Vorhaben um. Verwaltung und Stadterneuerung erhielten zugleich einen Resonanzraum, in dem Beiträge aus dem Quartier systematisch aufgenommen und weitergeführt werden konnten. Empowerment wurde so nicht zur einmaligen Aktion, sondern zum verlässlichen und geschätzten Arbeitsmodus – mit lokaler Wirkung und Anschluss an die formale Planung.

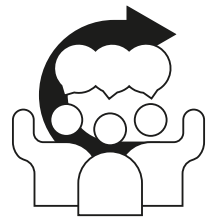
3.5 Kollektive Zukunftsorientierung – Motivierende Visionen entwickeln

Zukunftsorientierung beginnt mit einem gemeinsamen Verständnis davon, wohin sich unsere Städte entwickeln sollen. Dafür müssen grundlegende Fragen offen diskutiert werden: Wie wollen wir zusammenleben? Was ist machbar – technisch, organisatorisch und finanziell? Welche Werte leiten uns? Solche Aushandlungen gewinnen an Qualität, wenn Fachleute und Bürgerinnen und Bürger ihr Wissen zusammenführen und daraus Bilder einer lebenswerten Stadt entwickeln, die über ein Fortschreiben des Bestehenden hinausgehen. Diese Bilder greifen einerseits technische Lösungen auf, berücksichtigen andererseits soziale, kulturelle und wirtschaftliche Aspekte – und helfen, kurzfristige Schritte verlässlich an langfristigen Zielen auszurichten. Besonders wirksam sind Visionen, die den Wandel positiv erzählen: Sie zeigen greifbare Chancen, schaffen Identifikation und laden zur Mitgestaltung ein. Wenn diese Orientierung breit geteilt ist, wächst das Vertrauen in Entscheidungen – und aus abstrakten Zukunftsvorstellungen werden tragfähige Pläne und Projekte, die im Alltag anschlussfähig sind.

Die Grundlage bildet **gemeinsames Wissen**, das über einzelne Expertisen hinausgeht und Verständlichkeit priorisiert. Wissen entfaltet Wirkung, wenn es über die Sammlung hinaus in Formen übersetzt wird, die brauchbar sind: visualisierte Arbeitsstände statt fertiger Pläne, öffentliche Präsentationen statt interner Berichte, Austausch in offenen, auch informellen Formaten. Mit der Naherholungskonzeption für die Region **Stuttgart** wird die wasserbezogene Naherholung als zentrales Handlungsfeld verankert. Erfahrungen aus Besigheim, Deggingen, Göppingen und an der Mombachmündung werden

in Runden mit dem Verband Region Stuttgart gebündelt und fungieren als Pilotvorhaben, Erkenntnisse daraus werden über eine digitale Plattform aufbereitet und in den größeren Rahmen der Regionalen Erholungsstrategie eingebunden. Ziel ist nicht das einzelne Projekt, sondern eine geteilte Wissensbasis für die wasserorientierte Entwicklung im regionalen Kontext.

Wissen allein schafft jedoch noch keine Veränderung. Durch die Übersetzung des Wissens in inspirierende Visionen kann Lust auf Veränderung entstehen. Zukunftsbilder sind dann wirksam, wenn sie das Mögliche zeigen, ohne Konflikte zu verdecken, und wenn sie soziale, kulturelle und wirtschaftliche Aspekte ebenso ernst nehmen wie technische. **Nürnberg** hat das mit kokreativen Utopiewerkstätten vorgedacht. Aus gemeinsam erarbeiteten Motiven wurden visuelle Bildwelten der Zukunft gemeinsam mit einem Künstler unter Zuhilfenahme von KI entwickelt und im öffentlichen Raum ausgestellt – verständlich genug für Menschen ohne Planungsvorkenntnisse und präzise genug, um Planungsdiskussionen zu befruchten. Die Bildwelten erzählten Klimaanpassung nicht als Verlust, sondern als Gewinn an Aufenthaltsqualität, Gesundheit und Nachbarschaft. Sie erzeugten eine emotionale Bindung, die abstrakte Ziele greifbar und inspirierend machte. Ähnlich entwickelte **Homburg (Efze)** Visualisierungen aus Schulworkshops, in denen Kinder und Jugendliche aufzeichneten, wie sie sich den Busbahnhof in der Zukunft vorstellten. Die so ermittelten Bedarfe der Schülerinnen und Schüler hatten unmittelbare Auswirkungen auf Planungen im Umfeld. Dem Wunsch nach besseren Aufenthaltsmög-



lichkeiten soll mit außerschulischen Lernorten, einer Jugendwerkstatt und einem Jugendcafé begegnet werden. Die Beiträge verbanden Alltagswünsche mit größeren Leitbildern und machten deutlich, dass Zukunft nicht als ferne, abstrakte Kategorie verstanden wird, sondern als gestaltbare Realität, die an das Leben der Menschen anschließt.

Damit Zukunftsvisionen nicht wirkungslos bleiben, sollten sie unmittelbar erlebbar werden. Im Reallabor sichtbar gemachte Szenarien laden zum Ausprobieren und Austausch ein und zeigen, wie sich Veränderung vor Ort anfühlen kann. Prototypische Umgestaltungen, temporäre Nutzungen und markierte „Als-ob-Situationen“ zeigen, wie sich Räume anfühlen, wenn Prioritäten sich verschieben und liefern belastbare Hinweise für Anpassungen. In **Neuruppin** wurde das durch Testfelder auf Stadtplätzen erreicht, die zentrale Plätze für mehrere Monate um neue Angebote ergänzten. Drei Zukunftsfenster zu den Themen Mobilität, Klima und Stadtraum informierten die Passanten und luden zum Mitdiskutieren ein. Die Stadtverwaltung griff die Rückmeldungen auf und leitete daraus konkrete Umsetzungsprojekte für Flächenentsiegelung und die dauerhafte Umgestaltung ab. Anschließend boten kleine, reversible Maßnahmen neue Aufenthaltsflächen auf den

Stadtplätzen, Abende mit Musik und Tanz machten erfahrbar, wie sich Nutzung und Atmosphäre verändern können, wenn Interaktion und Mitgestaltung zugelassen werden. In **Nürnberg** machte die temporäre Klimaoase den Schritt von der Zukunftsvision zur räumlichen Erfahrung kurz. Die Visualisierungen aus den Utopiewerkshops wurden als Ausstellung vor Ort gezeigt. Mit Neugestaltungen an Baumscheiben und der Teilentsiegelung einer Fläche wurden erste Schritte erprobt und Rückmeldungen in Sprechstunden direkt gesammelt. So wurden mögliche Formen der Klimaanpassung zentral im Quartier verankert und in eine alltägliche Sprache übersetzt.

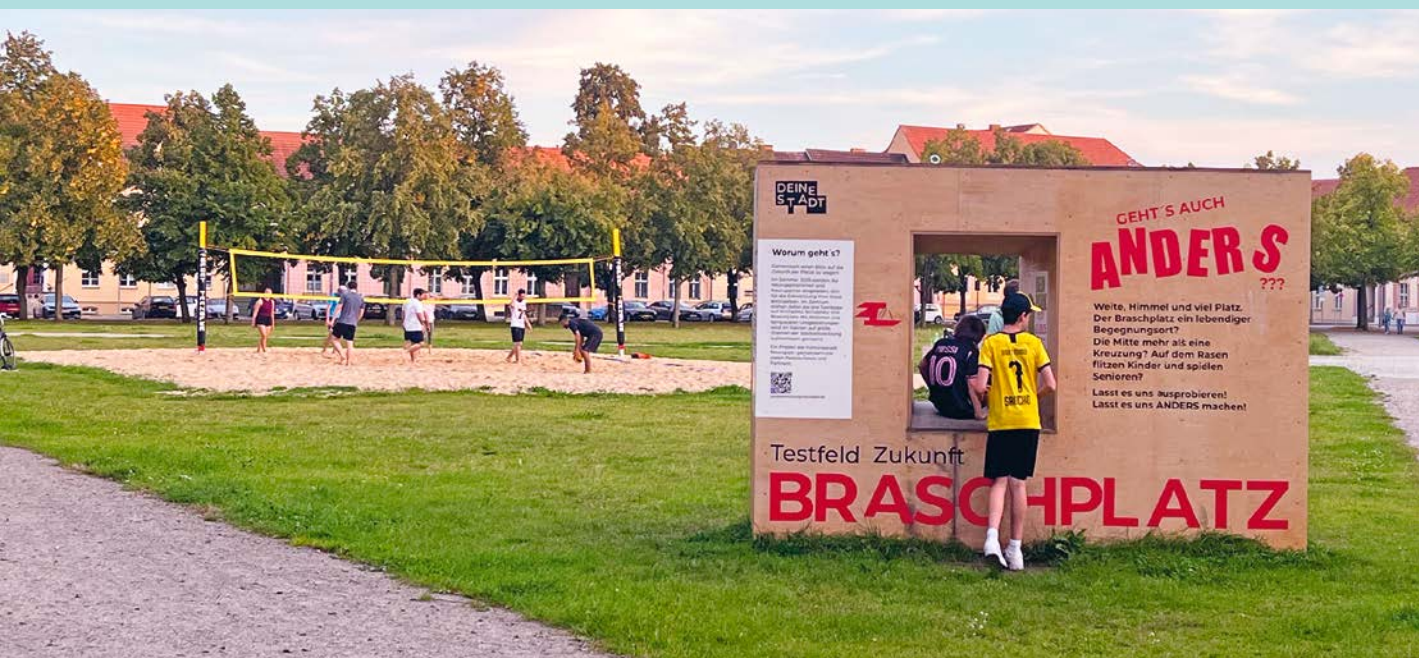
Zukunftsorientierung lebt davon, dass Wissen geteilt und zugänglich gemacht wird. **Zukunftsvisionen** zeigen das gemeinsame Ziel und erzeugen Bilder, die motivieren. **Räumlich erfahrbare Szenarien** schaffen Erfahrungsräume, in denen die Machbarkeit der Vision und mögliche Zielzustände überprüft werden können. So entsteht Orientierung, die nicht im Abstrakten verharret, sondern konkrete Handlungsfähigkeit ermöglicht. Auf diese Weise wird Transformation zu einem kollektiven Prozess, in dem Menschen sowohl informiert als auch aktiv beteiligt und befähigt werden, die Zukunft ihrer Stadt mitzugestalten.

Was braucht es?

- Gemeinsames Wissen sollte in verständlichen Formaten, die viele erreichen und zum Mitreden einladen, aufbereitet werden, zum Beispiel durch mehrsprachige Materialien, einfache Karten und Visualisierungen.
- Zukunftsvisionen sollten Verzichtsdebatten überwinden und stattdessen konkrete Chancen und Qualitäten vor Ort aufzeigen – etwa grüne Begegnunginseln, temporäre Wasserspiele oder multifunktionale Quartiersplätze.
- Pilotprojekte und Reallabore mit klar festgelegten Evaluationsprozessen, um Erkenntnisse abzuleiten und in weiterführende Konzepte, Programme und Folgemaßnahmen zu integrieren.

Was bringt es?

- Beteiligte erkennen Zusammenhänge besser und können fundierte Entscheidungen treffen.
- Positive Zukunftsbilder wecken Begeisterung, fördern Engagement und stärken die Identifikation mit der Stadtentwicklung.
- Erlebbar Szenarien machen abstrakte Ziele greifbar, verringern Vorbehalte und führen zu spürbaren Verbesserungen im Alltag.
- Gemeinsames Erleben und Diskutieren stärkt Kooperation, Vertrauen und das gemeinsame Verantwortungsgefühl.
- Iterative Anpassungen zeigen den Beteiligten, dass ihr Engagement Wirkung entfaltet, und motivieren für weitere Aktivitäten.



Praxisbeispiel Neuruppin: Zukunftsfenster als Dialogorte

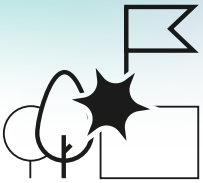
In Neuruppin bildeten die „Testfelder Zukunft“ den Rahmen, um drei zentrale Stadtplätze schrittweise mit neuen Angeboten und Nutzungen zu aktivieren – nicht als singuläre Aktion, sondern als Abfolge, die Aufmerksamkeit, Wissensvermittlung und räumliche Erfahrung strategisch verknüpfte, um auf konkrete Umsetzungsprojekte zur Verbesserung der Aufenthaltsqualität vorzubereiten und die Akzeptanz dafür zu steigern. Den Auftakt setzten abendliche Lichtinstallationen: Sie lenkten den Blick auf bislang selbstverständliche Orte, machten Potenziale und Defizite sichtbar und luden dazu ein, den Kirchplatz und angrenzende Bereiche neu zu sehen. Im zweiten Schritt wurden die drei Zukunftsfenster aufgestellt – großformatige, Holzrahmen im Stadtraum, an denen Informationen zu Klimaanpassung, Mobilität und nutzbaren Freiräumen verständlich aufbereitet wurden. Gleichzeitig sensibilisierten die Fenster, in dem sie den Blick auf die Transformationspotenziale für neue Nutzungen auf den Stadtplätzen richteten. Passantinnen und Passanten konnten kommentieren, Fragen hinterlassen und Prioritäten markieren. Die Rückmeldungen wurden gesammelt, ausgewertet und als öffentlich sichtbare Zwischenstände dokumentiert.

Darauf aufbauend folgten die realen Prototypen: Kunstrasen verwandelte Asphalt in Aufenthaltsfläche, mobile Sitzmöbel und Verschattungen ermöglichten neue Routinen im Sommer, später kamen Hochbeete und eine kleine Bühne hinzu. Musikschule, Vereine und Initiativen bespielten den Ort. Das Beachvolleyballfeld lockte weitere Gruppen an. Wichtig war der Charakter als Test. So wuchs Akzeptanz nicht aus Zuspruch, sondern aus Erfahrung, und die Stadt gewann belastbare Hinweise, welche Maßnahmen dauerhaft tragen. Die Abfolge von Aufmerksamkeit durch Licht, Verständigung an den Zukunftsfenstern, Erprobung im Alltag verdichtete sich zu einer kollektiven Lernerfahrung, die den Weg von der Vorstellung zur Umsetzung nachvollziehbar machte und im Stadtbild spürbar blieb. Als besonders wirkungsvoll für schnelle Sichtbarkeit zeigte sich die enge Zusammenarbeit mit dem Stadtservice der Stadtwerke Neuruppin. Praktische Lösungen konnten gemeinsam und kurzfristig umgesetzt werden – unter anderem durch engagierte Mitarbeitende, die bürokratische Hürden pragmatisch überbrücken. An mehreren Stellen werden die Ideen nun baulich umgesetzt.

Braschplatz neu
gedacht – Zukunfts-
fenster und Beach-
volleyballfeld schaf-
fen neue Qualitäten
Foto: Forward Planung
und Forschung



3.6 Innovative Experimente – Räume zum Ausprobieren und Lernen gestalten



Veränderungen können auf Wohlwollen stoßen, wenn sie im Alltag ausprobiert werden. Dafür braucht es Experimentierfelder und Lernorte, die auf Ideen hinweisen und sie gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern, Verwaltung und lokalen Akteuren alltagstauglich umsetzen. Menschen erleben, wie alternative Nutzungen aussehen, sie können ausprobieren, Rückmeldungen geben und eigene Ideen einbringen. In praktischen Versuchen – vom Reallabor bis zur temporären Nutzung – entsteht erfahrbare Wissen: Was funktioniert, was scheitert, was lässt sich anpassen? Besonders wirkungsvoll sind Experimente, die an gemeinsam ausgehandelte Ziele anschließen. Sie berücksichtigen Kultur, bestehende Strukturen und Routinen und binden auch skeptische Stimmen ein. Experimente schaffen Räume, in denen die Verwaltung neue Wege testet, Zivilgesellschaft ihre Selbstwirksamkeit erfährt, weil Politik Rückhalt bietet und es dadurch zu sichtbaren Ergebnissen kommt. Entscheidend ist, dass diese Versuche leicht zugänglich, reversibel und alltagsnah sind – dann machen sie Lust, gemeinsam weiterzugehen. So entsteht ein Modus des Lernens, der Fortschritt Schritt für Schritt erlebbar macht.

Erlebte Beispiele wirken, wenn sie offen und leicht zugänglich sind. In **Homburg (Efze)** wurde diese Logik im Zentrum der Stadt sichtbar: Mit dem ehemaligen Schuhgeschäft KOCHS wurde hier ein Leerstand in einen Anlaufpunkt für die Nachbarschaft und Innenstadt verwandelt. Darauf aufbauend wurden weitere Erdgeschoße der Altstadt erschlossen. Junge Gründerinnen und Gründer erhielten über Raumstipendien Zugang zu leerstehenden Läden in Fachwerkhäusern, die nur wenig renoviert werden mussten, um sie zu aktivieren und für eine Unternehmensgründung zu nutzen. Menschen sehen hier, dass aus leerstehenden Räumen lebendi-

ge Treffpunkte werden können, und erleben unmittelbar, dass ihre Innenstadt gestaltbar ist und neue Impulse entstehen.

Experimente entfalten ihre Wirkung besonders, wenn sie nicht isoliert stattfinden, sondern an übergeordnete Ziele und Zukunftsvisionen geknüpft sind, die zentrale Transformationsaufgaben aufgreifen. Die „Testfelder Zukunft“ in **Neuruppin** knüpften an zuvor diskutierte Zukunftsthemen wie Klimaanpassung, Mobilität und Stadtraumgestaltung an. Neue Nutzungen wurden im realen Betrieb erprobt, veränderte Formen der Parkpflege getestet und ihre Wirkung auf das Mikroklima sichtbar gemacht. Die gewonnenen Erkenntnisse bildeten eine verlässliche Grundlage für die nächsten Schritte und Entscheidungen. Die Interventionen machten deutlich, wie strategische Leitlinien im Alltag getestet, erlebt und wirksam umgesetzt werden können. In **Nürnberg** wurde dieser Ansatz auf eigene Weise aufgegriffen. Mit der räumlichen Umsetzung einer Klimaoase wurde gezeigt, wie ein im Sommer stark aufgeheizter Platz, der nahezu vollständig versiegelt ist, durch kleine Eingriffe (Teilentsiegelung und Aufwertung von Baumscheiben), in einen kühleren Aufenthaltsort verwandelt werden kann, der zugleich Lern- und Beteiligungsraum ist. Entsiegelung, Wasserretention und klimaangepasste Bepflanzung wurden nicht theoretisch erklärt, sondern als Alltagserfahrung vermittelt. Quartiershaltestellen (kleine Orte, die durch Partnerschaften im Sinne des Klimaquartiers aktiviert werden, zum Beispiel durch ein Fahrradreparatursset) ergänzten das Experiment und ermöglichten den Bewohnerinnen und Bewohnern, eigene Impulse einzubringen. So entstand eine Verknüpfung zwischen gelebtem Alltag und den Zielen einer klimaangepassten Stadtentwicklung, die Akzeptanz und Bereitschaft zur Mitwirkung erhöhte.

Die Wirksamkeit von Experimenten zeigt sich schließlich darin, dass sie mehr tun, als einzelne Fragen zu behandeln: dass sie anhand **vielseitiger Ansätze** verschiedene Dimensionen miteinander verknüpfen. In **Stuttgart** wurde das am Neckar sichtbar. Zwischen Besigheim, Deggingen, Göppingen und der Stuttgarter Mombachmündung fanden kleine Eingriffe statt, die gleichzeitig Zugang, Aufenthalt und ökologische Pflege adressieren: Prototypen, temporäre Aufenthaltsräume als Tests für Sicherheit und Nutzungsdruck, Pflegeschnitte, um Sichtbeziehungen, Schatten und Artenvielfalt auszubalancieren. Begleitgespräche vor Ort, Spaziergänge mit Verwaltung und Vereinen sowie einfache Mitmachstationen sicherten eine gute Kommunikation mit offenem Dialog und machten die betrieblichen Fragen transparent. Auf diese Weise trafen Freizeit und Ökologie, Nachbarschaft und Verwaltungspraxis aufeinander. Die eigentliche Innovation lag in der kleinteiligen Abstimmung vor Ort: erkennen, wo ein

pflegerischer Eingriff genügt, wo bauliche Anpassung nötig ist und wo interkommunale Absprachen die Voraussetzung bilden, damit ein Prototyp zum Standard werden kann. Die Tests waren offen für verschiedene Milieus – Familien ebenso wie Fachplanerinnen und Fachplaner –, diese Vielseitigkeit ermöglichte neue Allianzen im Umgang mit einem Zukunftsthema und machte Ergebnisse anschlussfähig – technisch, sozial und politisch.

Experimente sind damit mehr als temporäre Spielräume. Sie zeigen, dass Wandel im Alltag erlebbar ist, sie sind mit Zukunftsbildern verbunden, die Orientierung geben, und sie verknüpfen unterschiedliche Dimensionen, sodass neue Formen des Lernens entstehen. Mit diesen Mehrwerten werden sie zu Treibern der Transformation: Sie öffnen Möglichkeitsräume, schaffen Vertrauen und fördern eine Kultur, in der Stadtentwicklung als gemeinsames Ausprobieren verstanden wird.



Was braucht es?

- Experimente sollten eine beschränkte Laufzeit haben und von einer offenen Lernkultur mit Dokumentation und Überprüfung von Erfolg und Misserfolg begleitet werden, zum Beispiel Testvereinbarungen, Verkehrszählungen und Monitoring.
- Temporäre Projekte brauchen eine Verbindung zu langfristigen Zielen, klare Annahmen, die getestet werden können, und die Ableitung konkreter nächster Schritte aus den gewonnenen Erkenntnissen.
- Vielfältige Beteiligungs- und Kommunikationsansätze über soziale, ökologische, kulturelle und technische Zugänge sollten an vertrauten Orten und Kanälen kombiniert werden.



Was bringt es?

- Wandel wird mit überschaubarem Aufwand sichtbar und verständlich.
- Erprobte Lösungen werden anerkannt und lassen sich übertragen oder skalieren.
- Einfacher Umbau belebt und verändert öffentliche Orte schnell und spürbar.



Homberger Raumstipendien – Töpferatelier als Impuls für die Altstadt

Foto: Laura Bodimer

Praxisbeispiel Homberg (Efze): Experimentierräume als Motor der Altstadt

In Homberg (Efze) wurde das Experimentieren zu einer Routine, aus der neue Geschichten über die Innenstadt entstehen. Den Auftakt markierte das KOCHS: ein markanter Leerstand, der als offenes Labor zugänglich wurde. Statt langer Konzepte gab es erfahrbare Proben – Ausstellungen, Barabende, kleine Konzerte, Lesungen, Werkstätten –, so organisiert, dass man kurz stehenbleiben, hereinschauen, mitreden konnte. Eine neue entscheidende Stufe bildeten die Raumstipendien. Drei leerstehende Gewerbeflächen in der Altstadt wurden für (vorerst befristete) Nutzungen angeboten. In einer Ausschreibung wurden mutige Gründerinnen und Gründer für die Leerstände gesucht und anschließend von einer Jury aus Vertretenden der Stadtverwaltung und öffentlicher Gremien ausgewählt. Die Stadt koordinierte die Anmietung der Leerstände, vermittelte Kontakte, half bei der passenden Ausstattung der Räume und stellte ein individuelles Mentoringprogramm zur Umsetzung der Geschäftsidee bereit. Durch den einfachen Raumzugang entstand schnell ein Takt des Lernens. Der Wochenmarktladen mit Mietregalen wollte Sortiment und Lieferwege testen, das Töpferatelier öffnete Werk-

statttüren. Wo etwas hakte, wurde nachjustiert – Zeiten, Angebot, Logistik. Dieses Lernen bedeutete auch, dass ein Stipendium vorzeitig aufgegeben werden musste und die Idee nicht fortgesetzt werden konnte.

Ebenfalls in der Innenstadt entsteht der „Zaubergarten“ als Mikroquartier, bestehend aus drei zusammenhängenden Grundstücken mit historischen Gebäuden. Ein ehemaliger Blumenladen in einem leerstehenden Fachwerkhaus wird gemeinsam mit einer Schule als außerschulischer Lernort entwickelt. Die Stadt kann über diese Nutzung die Sicherung der Gebäudebestände vornehmen und für die Schule in Stadtrandlage entstehen so neue pädagogische Räume und Angebote für den Austausch mit Schülerinnen und Schülern sowie der Elternschaft.

So verschiebt sich das Bild der Altstadt: weg vom Stillstand, hin zu einer Kultur des Ausprobierens, als lebendiger Ort mit einem vielfältigen Nutzungsmix. Verwaltung, Bürgerschaft und lokale Akteure arbeiten in einem gemeinsamen Rhythmus – testen, auswerten, anpassen –, der über die Projektlaufzeit hinausragen kann.

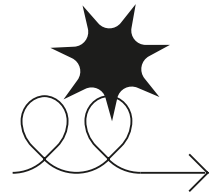
3.7 Nachhaltige Planungskultur – Innovationen in Strukturen überführen

Experimente wirken nachhaltig, wenn sie in alltägliche Routinen, verlässliche Budgets und klare Zuständigkeiten übersetzt werden. Viele gute Impulse scheitern nicht am Inhalt, sondern daran, dass nach Projektende Räume fehlen, Ansprechstellen wegfallen oder Regeln zu starr bleiben. Strukturelle Verankerung schafft hier den Übergang: Sie öffnet den Zugang zur Verstetigung, zu Räumen, Zeit, Wissen, Geld und Material, räumt Hürden schrittweise aus dem Weg und bindet Neues in Abläufe, Organisationen, Pläne und am Ende auch in Satzungen ein. So entsteht aus einmaligen Aktionen eine Praxis, die von Verwaltung, Politik und Stadtgesellschaft gemeinsam eingeübt und dauerhaft getragen wird. Partnerschaften zwischen Institutionen und lokalen Gruppen erhöhen dabei die Legitimität, weil sie alternative Entwicklungswege sichtbar machen und Verantwortung teilen. Wo regionale Konzepte (etwa zur Öffnung von Städten und Gemeinden zum Wasser) und lokale Alltagsorte aufeinander bezogen werden, wächst ein Rahmen, der Innovation zulässt, aber auch erwartet – und verstetigt.

Ein zentraler Hebel liegt in der Frage, wie **Ressourcen verteilt** werden. Transformation braucht Zeit, Räume und finanzielle Mittel, die nicht nur etablierten Akteuren zugutekommen dürfen. **Homburg (Efze)** hat gezeigt, dass gerade Kleinstädte hier eine aktive Rolle übernehmen können: Die Kommune tritt selbst als Akteur auf dem Immobilienmarkt auf, akquiriert Leerstände und entwickelt innovative Konzepte. Ein konkretes Beispiel dafür ist das Quartier an der Mauer. Hier erwarb die Stadt gezielt Grundstücke, oft sehr kleine Parzellen. Durch eine strategische Änderung der Parzellierung und die Er-

schließung des Gebiets konnten die Immobilien neu in Wert gesetzt werden. Dadurch wird die bestehende Baustruktur gesichert und ihre nachhaltige Weiterentwicklung ermöglicht. Die Umsetzung dieser Projekte wird maßgeblich durch Städtebaufördermittel unterstützt. In **Nürnberg** wurde derselbe Gedanke auf das Finanzielle übertragen. Initiativen aus der Nachbarschaft wurden mit Fonds direkt ausgestattet. Diese kleine, aber gezielte Form von Ressourcenverteilung signalisierte, dass Engagement Wertschätzung erfährt, und machte sichtbar, dass Stadtentwicklung nicht exklusiv bleibt, sondern Ressourcen auch an die Bevölkerung fließen. So zeigte sich, dass mit struktureller Verankerung nicht unbedingt große Programme gemeint sind, sondern dass sie im Kleinen beginnt – wenn diejenigen Raum und Geld bekommen, die bislang keinen Zugang hatten.

Doch Ressourcen allein genügen nicht. **Strukturelle Verankerung** wird erst stabil, wenn es gelingen kann, neue Impulse in dauerhafte Institutionen einzubetten. Die Naherholungskonzeption der **Region Stuttgart** dient als regionales Leitbild, in dem wasserbezogene Naherholung fest verankert ist. Mit den Pilotprojekten des PROJEKT POOL liefert die Agency Apéro konkrete Erfahrungen vor Ort und zugleich Bausteine für die Umsetzung der Naherholungskonzeption. Ihre Rolle als Schnittstelle zwischen Bürgerschaft, Kommunen und regionalen Institutionen sorgt dafür, dass lokale Aktivitäten systematisch in übergeordnete Planungs- und Förderstrukturen eingebunden werden und damit langfristig Wirkung entfalten. In **Neuruppin** sollen die Projektergebnisse in das Stadtentwicklungs- sowie in Freiraum- und Klimaanpassungskonzepte einflie-



ßen und so systematisch in die Stadtplanung übergehen. Auch die erprobten Partnerschaften, Dialogformate und Maßnahmen bleiben dabei relevant – von der Altstadtsanierung über die Entwicklung der Rheinsberger Vorstadt bis zur Fortschreibung des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts (INSEK) – und werden so zu dauerhaften Bausteinen einer zukunftsorientierten Planungskultur.

Schließlich braucht Verankerung **Rahmenbedingungen**, die neue Ansätze nicht ausbremsen, sondern aufnehmen. Regeln und Programme werden so angepasst, dass Prototypen in Standards übergehen können. In Nürnberg wurden Erfahrungen aus Workshops und Tests nicht nur dokumentiert, sondern systematisch an die Stadtplanung rückgekoppelt. So flossen Ergebnisse in die Sanierungssatzung und ins INSEK ein. Was im Quartier ausprobiert wurde, fand so Eingang in verbindliche Instrumente der Stadtentwicklung. Die Folge ist ein iterativer Prozess,

in dem Verwaltung, Quartiersmanagement und Bürgerschaft fortlaufend voneinander lernen.

In den Projekten werden bewährte Bausteine aus der vorherigen Förderphase skaliert und verstetigt: Methoden werden zu Werkzeugen, Zuständigkeiten zu Stellen, Experimente zu Strukturen. Strukturelle Verankerung bedeutet damit weit mehr, als Projekte zu verstetigen. Sie verändert, wie Stadtentwicklung organisiert ist. Ressourcen werden so verteilt, dass neue Akteure Zugang erhalten, Institutionen übersetzen informelle Impulse in formelle Verfahren, und Rahmenbedingungen öffnen sich für Innovation. Wenn all das zusammenkommt, wird Transformation nicht länger von der Logik befristeter Förderungen bestimmt, sondern kann zu einer dauerhaften Praxis werden, die auf lokaler Ebene Wirkung entfaltet und langfristig soziale Spannungen abfedern kann.

Was braucht es?

- Ressourcen sollten verlässlich und langfristig für Prozess, Beteiligung und Pflege von Projekten gesichert werden, zum Beispiel eigene Budgetkontingente, definierte Stellen, Grünflächenpflegevereinbarungen.
- Strukturelle Verankerung sollte mit klaren Verantwortungen, Vorlagen und Verfahren für die Umsetzung verbunden werden.
- Aus Experimenten entwickelte und somit bewährte Verfahren sollten für den Übergang in die operative Praxis geöffnet werden, zum Beispiel durch Checklisten und Leitfäden, vereinfachte Genehmigungen, standardisierte Umsetzungsabläufe.

Was bringt es?

- Handlungsspielräume wachsen und zusätzliche Akteursgruppen können verlässlich mitarbeiten.
- Ergebnisse aus Beteiligung und Experimenten prägen Entwürfe, Genehmigungen und Ausführung sichtbar und nachweisbar.
- Die Verbesserung institutionalisierter Abläufe wird von Beginn mitgedacht und der Übergang gelingt schneller. Förderfähigkeit und Chancen auf Programmunterstützung steigen.



Praxisbeispiel Nürnberg: Das Experiment in formelle Planung überführen

In Nürnberg wurde die strukturelle Verankerung der innovativen Ansätze von Beginn an systematisch verfolgt. Ergebnisse aus Quartiersarbeit, räumlichen Tests und Beteiligungsformaten wurden regelmäßig an die Stadterneuerung Quartier Annapark im Stadtplanungsamt zurückgespielt. Entscheidend war, dass diese Impulse nicht unverbindlich blieben, sondern Eingang in die formale Planung fanden. So sollen Erkenntnisse in die Satzung für das Sanierungsgebiet aufgenommen, in das Integrierte Stadtentwicklungskonzept eingespeist und an das neu geschaffene Quartiersmanagement angebunden werden. Dieses Management bildet die institutionelle Brücke zwischen den Ideen der Zivilgesellschaft und den Routinen der Verwaltung: Es greift Impulse aus der Nachbarschaft auf, strukturiert sie und sorgt dafür, dass sie Eingang in die Verwaltungsarbeit finden.

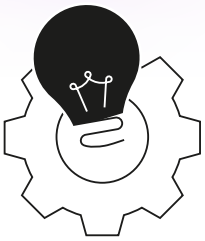
Durch diese Verstetigung hat sich auch die Haltung innerhalb der Verwaltung verän-

dert. Beteiligung und Innovation (u. a. Ideen, Methoden) aus dem Projekt werden nicht mehr als Sonderfälle betrachtet, sondern als Teil der normalen Planungskultur. Für Bürgerinnen und Bürger bedeutete dies, dass ihr Engagement nicht ins Leere läuft, sondern konkrete Veränderungen anstoßen und auch auf formelle Prozesse einwirken kann. Für die Verwaltung entstand zugleich ein kontinuierlicher Lernprozess, Ergebnisse aus der Praxis fließen zurück und Planungsinstrumente werden weiterentwickelt. Das Nürnberger Projekt zeigt damit, dass strukturelle Verankerung kein Nebeneffekt, sondern Kern städtischer Transformation sein kann. Wenn Ergebnisse aus Experimenten und Beteiligung konsequent in Satzungen, Konzepte und Prozesse integriert werden, kann eine Planungskultur entstehen, die lernfähig, offen und zugleich dauerhaft wirksam ist.

Bürgersprechstunde
Annapark – Nachbarschaft trifft Verwaltung

Foto: Simeon Johnke

3.8 Praxisorientiertes Lernen – Prozesse auswerten und Wissen übertragen



Stadtentwicklung im Wandel ist nie abgeschlossen. Sie gewinnt an Qualität, wenn Erfahrungen nicht als Endpunkte verstanden werden, sondern als Lernmomente, in denen die Entscheidungen justiert werden, so dass nächste Schritte folgen können. Lernen-de Transformation heißt: ausprobieren, beobachten, auswerten, nachsteuern – und das Erarbeitete so dokumentieren, dass Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft gleichermaßen andocken können. So entstehen belastbare Bezüge, die Ungewissheiten nicht verdecken, sondern produktiv machen und lokale Verbesserungen Schritt für Schritt verlässlich absichern. Warum ist dieser Lernmodus zentral? Weil er Energie im Prozess hält und Rückkopplungen so organisiert, dass sie Wirkung entfalten. Statt Beteiligung performativ abzufragen, verschränkt er Rückmeldungen mit konkreten Entscheidungen; statt Ideen zu sammeln, die keine Folgen haben, macht er Anpassungen nachvollziehbar – als Zwischenstände, als kleine, aber spürbare Korrekturen, als dokumentierte nächste Etappen. So erzeugt jeder Input eine Wirkung. In dieser Logik wird Konfliktbearbeitung Teil der Arbeit. Nicht alle Wünsche sind kompatibel, aber alle können sichtbar abgewogen werden. Lernen schafft damit Orientierung, ohne Vielfalt zu glätten, und erhöht zugleich die Verlässlichkeit der Planung.

Ein zentraler Baustein ist ein **lernorientiertes Vorgehen**. Es misst nicht nur, sondern fragt: Was trägt im Alltag, wo hakt es, welche Anpassung verbessert spürbar die Nutzung? Wirksam wird das, wenn Rückmeldungen sichtbar in Entscheidungen münden. In **Homberg (Efze)** stellt der WANDELrat eine Lernplattform dar. Erkenntnisse aus dem Pro-

zess werden gebündelt, zusammengefasst und in Entscheidungen zu zukünftigen Stadtentwicklungsprozessen überführt. In **Neuruppin** ergab sich durch die Abfolge von Zukunftsfenstern und anschließenden Tests an unterschiedlichen Stadtplätzen eine Verbindung vom Lernen mit der Umsetzung. Beobachtungen zur Veränderung der Aufenthaltsqualität, zum benötigten Pflegeaufwand und zur Akzeptanz gegenüber den Interventionen führten zu nachvollziehbaren Optimierungen im weiteren Projektverlauf. Auch im Pilotprojekt in **Stuttgart** wurden Eindrücke aus Mitmachstationen, Spaziergängen und studentischen Beobachtungen laufend zusammengeführt – Monitoring als lebendiges Verfahren, das Erkenntnisse unmittelbar nutzbar macht und Entscheidungen kontinuierlich weiterentwickelt.

Ebenso wichtig ist eine **Reflexionskultur**. Sie schafft Räume, in denen unterschiedliche Perspektiven – auch widersprüchliche – sichtbar werden und Konflikte bearbeitet werden können. Wirksam wird sie, wenn formelle Gremien und offene Formate ineinandergreifen und Reflexion auch nach innen stattfindet. Im **Nürnberger** Projekt wurde das zweigleisig aufgebaut. Eine mehrwöchige Präsenz im Annapark mit mehrsprachiger Quartierskommunikation, Befragungen und einem Kokreations-Workshop mit der Verwaltung wurde flankiert von verwaltungsinternen Sensibilisierungsschritten. Mit Unterstützung der migrantischen Beratungsagentur We Integrate e. V. reflektierte das Projektteam eigene blinde Flecken (u. a. in Antidiskriminierungsworkshops) und passte die Ansprache von Gruppen mit Migrationsgeschichte an. Parallel wurden Stakeholder-Analyse, Multiplikatorinnenstrategie und Zielgruppenprofile

als „Personas“ entwickelt, um Formate passgenau zuzuschneiden. Ein partnerschaftlich zusammengesetzter Arbeitskreis mit Stadterneuerung, Servicebetrieb Öffentlicher Raum, Umweltamt, der Abteilung Kulturelle Vielfalt und der Stadtteilkoordination gab dem Prozess Halt; narrative Interviews und Utopieworkshops bereiteten die nächste Reflexionsstufe vor. So wurde Reflexion zum verbindlichen Bestandteil des Vorgehens – nicht zur Randnotiz.

Damit Erfahrungen über den Projektkontext hinaus tragen, braucht es Wissenstransfer – und seine organisatorische Absicherung. Entscheidend ist, dass Methoden, Ergebnisse und Lernwege so aufbereitet werden, dass sie anschlussfähig sind und in Routinen einfließen. In **Nürnberg** entsteht dafür das „Urban Transformation Playbook“, ein praxisorientiertes Methodenhandbuch für Intermediäre, Verwaltungen, Planungsbüros und weitere Akteure, das kokreative Formate, Leitfäden für niedrigschwellige Quartierskommunikation, Bausteine inklusi-

ver Beteiligung und narrative Werkzeuge bündelt. Eine übergeordnete Kommunikationsstrategie mit mehrsprachigen Materialien, Websitearchiv, Newsletter sowie Videoportraits hält den Wissenstransfer präsent. Im **Stuttgarter Projekt** werden parallel Methoden und Beispiele in einer Toolbox zur wassersensiblen Stadtentwicklung sowie einem digitalen Projektpool gesichert – zugänglich für Fachplanung und Bürgerschaft und verknüpft mit regionalen Strategien. Transfer wird so nicht dem Zufall überlassen, sondern frühzeitig strukturell verankert.

Durch den transparenten Umgang mit dem eigenen iterativen Prozess entsteht eine Praxis, die Wandel verspricht, ihn aber auch nachvollziehbar und übertragbar macht. Erfolge werden sichtbar, Misserfolge erklärbar, Konflikte verhandelbar. Erfahrungen erhalten dadurch ein konkretes Gewicht, können überprüft, bewertet und weitergegeben werden und eine Grundlage dafür bieten, dass aus ersten Versuchen verlässliche Praxis werden kann.



Was braucht es?

- Ein schrittweises, lernorientiertes Vorgehen im Projekt stellt sicher, dass Erfahrungen aus der Praxis unmittelbar in Entscheidungen einfließen, um den Projektverlauf kontinuierlich anzupassen und zu verbessern – etwa durch Kurzmonitoring, Vorher-Nachher-Checks oder dokumentierte Änderungsnotizen.
- Eine Reflexionskultur mit moderierten und öffentlichen Formaten gibt kritischen Meinungsäußerungen einen Rahmen und ermöglicht es, unterschiedliche Sichtweisen zusammenzuführen.
- Wissen sollte kontinuierlich gesichert, aktualisiert und zugänglich gemacht werden (zum Beispiel über analoge und digitale Formate wie eine Toolbox, eine Methodensammlung, und festgelegte Zuständigkeiten für den Wissenstransfer).



Was bringt es?

- Transformatives Lernen (beobachten, diskutieren, verbessern) erhöht die Qualität und Geschwindigkeit von Entscheidungen.
- Offen geführte Reflexion stärkt das Vertrauen in Prozess und Akteure – auch in konfliktreichen Phasen.
- Systematischer Wissenstransfer schafft Sichtbarkeit, verbreitet funktionierende Ansätze projektübergreifend und macht Verbesserungen schneller spürbar.



Bau von Flusszugängen
Foto: Agency Apéro

Praxisbeispiel Stuttgart: PROJEKT POOL zur wassersensiblen Stadtentwicklung

Im Raum Stuttgart wurden Lernen und Wissensvermittlung bewusst als Methoden der Regionalentwicklung eingesetzt. Ein zentrales Projektergebnis ist flussmachen – eine Plattform zur koproduktiven Flussentwicklung, die Erfahrungen aus Pilotorten in nutzbare Bausteine übersetzt: Basiswissen zu den vielschichtigen Themen am Fluss, rechtliche Grundlagen sowie Beispielprojekte, die Lust machen selbst aktiv zu werden. Wichtig: Jede Erprobung speist neue Erkenntnisse ein; die Toolbox bleibt offen und wächst mit.

In der Anwendung werden große und kleine Projekte, die in spannenden Partnerschaften entstehen, umgesetzt und in Steckbriefen aufbereitet: Welche Maßnahmen waren erfolgreich, wo liegen Stolpersteine? Wo wird Zugang verstetigt? Welche Pflegevariante trägt? Wo braucht es bauliche Anpassung? fluss.machen stellt dafür Fotostrecken, Skizzen und Vorlagen bereit – damit können

Planungsabteilungen oder Initiativen und Bildungsakteure arbeiten. So wird aus einzelnen Versuchen ein reproduzierbarer Ablauf, der technisch, sozial und organisatorisch trägt.

Für die Verbreitung setzen die Projektpartner auf aktive Fachnetzwerke und die gezielte Anbindung an die Bundesebene, unter anderem über ein geplantes Forschungsprojekt mit der HafenCity Universität Hamburg, gefördert durch die Partnerschaften mit der Deutschen Bundesstiftung Umwelt. Austauschformate und Schulungen speisen Erkenntnisse zurück in die Plattform und eröffnen den Transfer in andere Städte. Die Agency Apéro unterstützt vermittelnd, steht hier aber nicht im Fokus. Entscheidend ist die Struktur, die bleibt – eine ausbaufähige Plattform, zugängliche Praxisbeispiele und ein Netzwerk, das Wissen zirkulieren lässt. So wird wassersensible Stadtentwicklung vom Einzelprojekt zur gemeinsamen, skalierbaren Praxis.

4 Von Projekten zu neuen Strukturen

Die Analyse der Projektaktivitäten und ihrer lokalen Wirkungen zeigt: Räumlich sichtbare Veränderungen bleiben oftmals punktuell und haben vor allem einen impulsgebenden Charakter. Ihre tiefere Wirkung entfaltet sich dort, wo es den Projektakteuren gelingt, strukturelle Voraussetzungen für Transformation zu gestalten und zu verändern.

Genau hier setzen die sieben Fähigkeiten zur Gestaltung wirkungsvoller Transformation an: Sie bieten einen Rahmen, um jene oft unsichtbaren, aber entscheidenden Prozesse – wie Netzwerkaufbau, Prozesssteuerung und Führung, Experimentieren, praxisorientiertes Lernen, Konfliktfähigkeit und nachhaltige Implementierung – zu erkennen, sichtbar zu machen und gezielt zu stärken.

4.1 Transformation ist lernbar, gestaltbar und übertragbar

Die Pilotprojekte agierten unter der Prämisse, dass die Transformation von Städten unausweichlich und notwendig ist. Die Auswirkungen des Klimawandels, soziale Verschiebungen und neue Nutzungsansprüche wirken täglich in Straßen, Quartieren und ihren Gemeinschaften. Wer sich dieser Dynamik nicht aussetzen möchte, der braucht eine Praxis, die Veränderung bewusst ermöglicht, positiv konnotiert und lokal verankert.

Die beschriebenen Fähigkeiten machen deutlich, dass erfolgreiche Transformation nicht allein auf kurzfristige Projekteffekte setzt, sondern auf tiefere, nachhaltige Veränderungsprozesse angewiesen ist. Wie können also aus punktuellen Impulsen dauerhafte Strukturen entstehen, die kommunales Handeln langfristig prägen? Wie kann Transformation als lernbare, übertragbare und gestaltbare Praxis verstanden und in kommunale Strukturen eingebettet werden? Aus der Betrachtung der Fähigkeiten lassen sich folgende Schlüsse ableiten.

Transformation ist lernbar

Transformation ist eine notwendige Antwort auf die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit. Die Pilotprojekte zeigen, dass dieser tiefgreifende Wandel weder abstrakt noch rein technokratisch ist, sondern methodisch begleitet, praktisch erprobt und kollektiv gestaltet werden kann. In **Homburg (Efze)** zeigte der WANDELrat, dass ein begleitendes Expertengremium – selbst mit wenigen Terminen und begrenzten Ressourcen – zentrale Erkenntnisse bündeln und aufbereiten kann, um Entscheidungen fundiert vorzubereiten und die Akzeptanz auch bei Bevölkerungsgruppen zu erhöhen, die erst einmal mit Kritik reagieren. Auch dieses Beispiel zeigt, dass Transformation keinem festen Pfad folgt, sondern durch

kontinuierliches Lernen im Handeln entwickelt wird. Projekte müssen überprüft, angepasst und reflektiert werden – so entsteht Schritt für Schritt die Fähigkeit, Veränderungen aktiv zu gestalten. So wie es Andreas Reckwitz (2024) formuliert, der betont, dass moderne Gesellschaften „Verlustparadoxien“ erleben, bei denen Wandel, der Fortschritt und Zukunftssicherheit bringen soll, mit Unsicherheit und emotionalem Widerstand einhergeht. Solche Reaktionen lassen sich nicht vermeiden, aber durch gezielte Lernprozesse bearbeiten. Die Pilotprojekte boten strukturierte Umgebungen, in denen Beteiligte neue Praktiken erprobten, aus Fehlern lernten und resilienter gegenüber dem Wandel wurden.

Lernen bedeutet in diesem Kontext individuelles Verstehen, aber vor allem kollektives, organisationsübergreifendes Lernen. Es umfasst Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft und weitere Akteure, die gemeinsam Erfahrungen reflektieren, bewerten und in neue Routinen überführen. Transformation wird dann erlernbar, wenn Rahmen und Räume geschaffen werden, in denen Erfahrung und Reflexion Hand in Hand gehen.

Transformation ist gestaltbar

Die in den Projekten gewonnenen Erfahrungen zeigen auch, dass Transformation bewusst gestaltet werden kann. Stadtentwicklung bietet dabei besonders geeignete Hebelpunkte: Raum, Beteiligung und Alltagsinfrastruktur. Es reicht nicht, punktuelle Projekte umzusetzen; notwendig ist ein politischer und gestalterischer Rahmen, der strukturelle Veränderungen ermöglicht. Projekte können allerdings dazu beitragen, diese Rahmen neu zu definieren und zu verbessern. Dazu gehört es, Planungsinstrumente zu flexibilisieren, interdisziplinäre Zusammenarbeit zu fördern und Städte als Innova-



tionsräume zu begreifen. In **Neuruppin** wurde gezeigt, dass gestaltete Szenarien – von Zukunftsfenstern bis zu Testfeldern im Stadtraum – den Rahmen erweitern, wie Planungsprozesse angelegt werden können und so dauerhaft neue Maßstäbe für Beteiligung und Freiraumentwicklung setzen.

Gestaltbarkeit bedeutet aber auch, die Transformationskompetenz strukturell zu stärken – sowohl in der Verwaltung als auch in der Zivilgesellschaft. Die Neue Leipzig-Charta (BMI 2020) fordert explizit eine neue Transformationskultur, die auf Gemeinwohlorientierung, Kokreation und soziale Resilienz abzielt. Eine solche Kultur muss kollektiv erlernt und gezielt aufgebaut werden – durch Weiterbildung, Ressourcen, rechtliche Innovationen und Kommunikation, die Sinn stiftet statt belehrt.

Transformation ist gestaltbar, wenn Rahmenbedingungen weiterentwickelt und angepasst werden, die den Wandel nicht nur zulassen, sondern aktiv fördern. Entscheidend ist weniger die Frage nach einzelnen Instrumenten, sondern nach der Fähigkeit, Veränderungen dauerhaft in Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft zu verankern.

Transformation ist übertragbar

Die Pilotprojekte zeigen, dass Transformation nicht an einen spezifischen Ort gebunden ist, sondern übertragbare Modelle erkennen lässt. Erfolgreiche Praxisbeispiele können anderen Kommunen als Orientierung dienen.

Erfolgreiche Praxisbeispiele belegen, dass zukunftsweisende Lösungen auch unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen funktionieren, wenn sie adaptiv gestaltet sind. Veröffentlichungen, die aus den Projekten in **Nürnberg** und **Stuttgart** hervorgingen, verdeutlichen beispielsweise, dass es möglich ist, Beteiligungsbausteine und Fachwissen so aufzubereiten, dass andere Städte sie in ihre eigenen Prozesse übernehmen und weiterentwickeln können.

Strukturelle Spannungsfelder sind in vielen Städten ähnlich gelagert – etwa im Hinblick auf Klimawandel, soziale Ungleichheit, Nutzungskonflikte oder Fragen lokaler Identität. Dies zeigt: Transformationsbarrieren sind keine Einzelfälle. Ihre Muster sind übertragbar, ebenso wie die Strategien ihrer Überwindung. Erfolgsfaktoren wie vielfältige Beteiligung, die Entwicklung gemeinsamer Narrative oder das Wirken von Personen, die Impulse setzen und Schnittstellen bedienen, sind universell relevant und können in überregionale Strategien integriert werden.

Transformation ist also übertragbar, wenn Wissen geteilt wird, Erfahrungen weitergegeben und erfolgreiche Ansätze an neue Kontexte angepasst werden, ohne die Einzigartigkeit jedes Ortes zu übersehen.

Ko-kreative Zukunftsvisionen für Stadtplätze

Foto: Fontanestadt
Neuruppin / Kevin
Pawelczyk

4.2 Die Umsetzungslücke schließen

Die Pilotprojekte haben erheblich von den in der ersten Förderphase Post-Corona-Stadt aufgebauten Strukturen und Beziehungen profitiert. Kollektives Denken in Möglichkeitsräumen, kooperative Aushandlungsprozesse und eine geteilte narrative Orientierung haben die Geschwindigkeit der Umsetzung sowie die Wirkungstiefe der Interventionen erhöht. Deutlich wird dabei: Transformation benötigt soziale, politische und kulturelle Infrastrukturen, die Zeit und kontinuierliche Pflege verlangen.

Eine zentrale Erfahrung besteht darin, dass Konflikte nicht vermieden, sondern produktiv aufgegriffen werden müssen. In **Stuttgart** etwa trafen Naturschutzinteressen, die Nutzung der Wasserstraße und die Ansprüche an attraktive Freizeitflächen unmittelbar aufeinander. Die Lösung lag nicht in einem simplen Kompromiss, sondern in einem Aushandlungsprozess, der die Gegensätze sichtbar machte und neue Kooperationsmöglichkeiten eröffnete. Auch in **Nürnberg** zeigte sich, dass Klimaanpassung im Bestand nur wirksam priorisiert werden kann, wenn die Spannungen zwischen planerischen Notwendigkeiten und alltäglichen Bedürfnissen offen verhandelt werden. Konflikte erwiesen sich hier als Lernfelder – als Ausgangspunkt für tragfähige Lösungen.

Ebenso wichtig sind die Aktivierung und Beteiligung der Bewohnerschaft. Transformation bleibt oberflächlich, wenn sie nicht von den Betroffenen selbst getragen wird. In **Nürnberg** zeigte sich, dass Maßnahmen zur Klimaanpassung nur dann Wirkung entfalten, wenn Bewohnerinnen und Bewohner sowohl Informationen erhalten als auch befähigt werden, eigene Meinungen zu entwickeln, um Beiträge zu leisten. In **Neuruppin** wurde deutlich, dass die Aktivierung lokaler Akteure entscheidend war, um vorhandene öffentliche Räume mit Leben zu füllen. Beteiligung ist damit nicht aufgesetzt, sondern integraler Bestandteil nachhaltiger Transformationsstrategien.

Hinzu kommt die Fähigkeit, Ressourcen zu bündeln und neue Allianzen zu bilden. Gerade in Zeiten knapper öffentlicher Mittel zeigt sich, dass Transformation nicht durch spektakuläre Großprojekte gelingt, sondern durch das kluge Zusammenführen bestehender Potenziale. In **Neuruppin** führte die Vernetzung verschiedener Initiativen und Ressourcen dazu, dass verstreute Einzelaktivitäten ein handlungsfähiges Ganzes ergaben. In **Homburg (Efze)** wurde sichtbar, wie durch die Verbindung von Leerstandsmanagement, Fachwerkpflege und demografiesensiblen Konzepten neue Perspektiven für eine schrumpfende Kleinstadt entstehen konnten. Transformation bedeutet hier nicht Expansion, sondern Konzentration und Koordination.

Nachhaltigkeit entsteht darüber hinaus dort, wo bestehende Strukturen nicht umgangen, sondern neu ausgerichtet werden. Die Projekte verdeutlichen, wie stark die Arbeit auf den in der ersten Phase etablierten Netzwerken und Routinen aufbauen konnte. Transformation ist daher weniger eine Frage kurzfristiger Innovationsschübe als vielmehr ein langfristiger Prozess institutioneller und kultureller Veränderung.

Schließlich wurde deutlich, dass der Wandel nur dann überzeugt, wenn er mit alltagsnahen Angeboten und gemeinsamen Geschichten verbunden ist. In **Homburg (Efze)** wurde der Erhalt historischer Bausubstanz nicht als nostalgische Rückwärtsgewandtheit kommuniziert, sondern als Ressource für eine neue, identitätsstiftende Zukunft. In **Stuttgart** wurde der Naturschutz gestärkt, indem die Stadt am Wasser als sinnstiftendes Qualitätsmerkmal vermittelt wurde. Narrative schaffen Orientierung, wo technische Argumente allein nicht überzeugen, und machen Transformation anschlussfähig.

Wirkungsvolle Transformation bemisst sich nicht an kurzfristigen Ergebnissen oder sichtbaren Pilotmaßnahmen. Sie entfaltet sich dort, wo kollektive Fähigkeiten gestärkt, Beziehungen kontinuier-



lich gepflegt und von Wissenschaft, Verwaltung und Politik Investitionen in komplexe, offene und auch konfliktreiche Prozesse geleistet werden. Die Pilotprojekte sind dabei Beispiele und Wegweiser für die Frage, wie Wandel konkret gelingen kann. Sie überbrücken die Lücke zwischen punktuellen Interventionen und systemischem Wandel, indem sie Konflikte produktiv machen, Beteiligung verstetigen, Ressourcen bündeln, bestehende Strukturen verändern und neue Narrative entwickeln. So zeigen sie, wie Transformation von der Vision über Strukturen und Erzählungen in konkrete Umsetzung überführt werden kann – Schritt für Schritt, mit Rückschlägen, Lernschleifen und Fortschritten.

Offen bleibt, wie diese Erfahrungen dauerhaft institutionell verankert, wie Experimente in Regelstrukturen überführt und neue Kooperationsformen verstetigt werden können. Unverzichtbar dafür ist politische Anschlussfähigkeit und Rückendeckung – ohne sie bleiben notwendige Entscheidungen und Finanzierungen aus. Klar ist auch: Transformation lässt sich weder auf technische Lösungen noch auf punktuelle Projekte reduzieren. Sie ist angesichts der aktuellen sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen eine absolute Notwendigkeit, um Lebensqualität verantwortungsvoll zu sichern. Sie erfordert eine langfristige Kultur des gemeinsamen Lernens und Gestaltens – eine Kultur, die an offenen, innovativen Orten entwickelt, erprobt und kontinuierlich weitergeführt wird.

Vom versiegelten
Stadtplatz zur Klima-
oase
Foto: Simeon Johnke

Quellenverzeichnis

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2024a: Stadt erzählen – Stadt gestalten: Narrative Strategien und Methoden in der Stadtentwicklung. Bonn.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2024b: Urbane Resilienz in der Praxis. Impulse für die Stadt im Wandel. Bonn.

BMI – Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (Hrsg.), 2020: Neue Leipzig Charta. Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl. Berlin.

Die Bundesregierung, 2021: Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Weiterentwicklung 2021. Zugriff: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/1873516/9d73d857a3f7f0f8df5ac1b4c349fa07/2021-03-10-dns-2021-finale-langfassung-barriere-frei-data.pdf> [abgerufen am 22.06.2024].

Hackenberg, K.; Willinger, S., 2025: Transformative Kapazitäten. Zugriff: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Blogeintraege/DE/Bundeskongress/18_bk_conference_blog_fachbeitrag_npow.html?nn=1211408 [abgerufen am 15.10.2025].

Höcke, C.; Egermann, M.; Ehnert, F., 2020: Kooperationen für den Wandel zur nachhaltigen Stadt. In: *RaumPlanung* 205 / 1-2020: 47–51.

Mau, S.; Lux, T.; Westheuser, L., 2023: Triggerpunkte: Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft. Berlin.

Phineo gAG, 2021: Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für Alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin.

Reckwitz, A., 2024: Verlust: Ein Grundproblem der Moderne. Berlin.

Wolfram, M., 2016: Conceptualizing urban transformative capacity: A framework for research and policy. In: *Cities* 51: 121–130.

Bildnachweis

Titelbild: Projekte und Fähigkeiten wirkungsvoller Transformation, Forward Planung und Forschung; Agency Apéro: S. 21, 46; BMW SB/Henning Schacht: S. 7; Laura Bodimer: S. 40; Uwe Dittmer/Stadt Homberg: S. 15, 31; Fontanestadt Neuruppin/Kevin Pawelczyk: S. 17, 49; Forward Planung und Forschung: S. 11, 22, 24, 25, 37; IBA´27/Franziska Kraufmann: S. 28; Simeon Johnke: S. 12, 19, 34, 43, 51; Jürgen Schulzki: S. 6

Impressum

Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Deichmanns Aue 31–37
53179 Bonn

Wissenschaftliche Begleitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
Referat RS 2 „Stadtentwicklung“
Dr. Katharina Hackenberg
katharina.hackenberg@bbr.bund.de
Stephan Willinger
stephan.willinger@bbr.bund.de

Begleitung im Bundesministerium

Bundesministerium für Wohnen,
Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB)
Referat S I 1 – Grundsatzangelegenheiten
Stadtentwicklungspolitik, Baukultur,
Forschung und Koordinierung
Heiko Glockmann
heiko.glockmann@bmwsb.bund.de

Autorinnen und Autoren

Forward Planung und Forschung GmbH, Berlin
Anna Bernegg, David Freeman, Fritz Lammert

Lektorat

Christine Kriegerowski

Stand

November 2025

Gestaltung

Tom Unverzagt, Leipzig (Gestaltung, Satz und Layout)

Druck

Warlich Druck Meckenheim GmbH, Meckenheim
Gedruckt auf Recyclingpapier

Bestellungen

publikationen.bbsr@bbr.bund.de, Stichwort: Transformation
wirkungsvoll gestalten

Bildnachweis

Siehe S. 52

Nachdruck und Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Nachdruck nur mit genauer Quellenangabe gestattet.

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

DOI 10.58007/hrcc-ja12

ISBN 978-3-98655-156-8

Bonn 2025

Transformation ist heute eine Kernaufgabe für Städte und Gemeinden. Klimakrise, gesellschaftliche Polarisierung und wirtschaftliche Umbrüche erfordern neue Formen des Miteinanders und des Lernens. Doch wie lässt sich dieser Wandel wirksam gestalten?

Vier Pilotprojekte der Nationalen Stadtentwicklungspolitik – in Homberg (Efze), Neuruppin, Nürnberg und Stuttgart – zeigen, wie Städte und Regionen zu Lernräumen für die Fähigkeiten des Wandels werden. Sie erproben neue Partnerschaften zwischen Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft, schaffen Orte, an denen Zukunftsbilder sichtbar und erlebbar werden, und entwickeln Methoden, die Transformation dauerhaft verankern.

Die Publikation „Transformation wirkungsvoll gestalten“ bündelt die Erfahrungen aus diesen Projekten. Sie zeigt, welche Fähigkeiten für eine nachhaltige Stadtentwicklung entscheidend sind und wie sie in die kommunale Praxis übersetzt werden können. Damit bietet sie Kommunen, Politik und Zivilgesellschaft wertvolle Impulse, um Transformation aktiv zu gestalten.