



Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung



BBSR-
Online-Publikation
33/2026

Transformative Kapazitäten in der Stadtentwicklung

Analysekonzept und Beratungstool

von

Stephan Willinger
Dr. Katharina Hackenberg

Transformative Kapazitäten in der Stadtentwicklung

Analysekonzept und Beratungstool

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

Autorinnen und Autoren

Dr. Katharina Hackenberg, Stephan Willinger

Redaktion

Marius Matheja

Stand

Juli 2026

Gestaltung

Philipp Minten

Bildnachweis

Titelbild: Fontanestadt Neuruppin / Kevin Pawelczyk
Jürgen Schulzki: S. 4; Markus Staedt, Katrin Hitziggrad, Prof. Marc Kirschbaum; Patrick Pfaff, visitnordhessen: S. 21; Simeon Johnke: S. 23;
Fontanestadt Neuruppin / Kevin Pawelczyk: S. 25; Agency Aperó: S. 27



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung-Share Alike 4.0 International (CC BY-SA 4.0). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers und der Weitergabe unter gleichen Bedingungen die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. Nähere Informationen zu dieser Lizenz finden sich unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>. Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

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.

Zitiervorschlag

Hackenberg, K.; Willinger, S., 2026: Transformative Kapazitäten in der Stadtentwicklung. Analysekonzept und Beratungstool. Herausgeber: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). BBSR-Online-Publikation 33/2026. Bonn. <https://doi.org/10.58007/0sgy-9n60>

DOI 10.58007/0sgy-9n60
ISSN 1868-0097

Bonn 2026



Foto: Jürgen Schulzki

Liebe Leserinnen und Leser,

Städte und Regionen befinden sich inmitten tiefgreifender Veränderungsprozesse. Klimawandel und demografischer Wandel, gesellschaftliche Polarisierung, Digitalisierung, wirtschaftlicher Strukturwandel und geopolitische Unsicherheiten wirken gleichzeitig auf unsere Lebensräume ein und verändern die Rahmenbedingungen kommunalen Handelns grundlegend. Die Frage, wie diese Transformationen gestaltet werden können, gehört deshalb zu den zentralen Herausforderungen einer zukunftsorientierten Stadt- und Regionalentwicklung.

Dabei wird zunehmend deutlich, dass erfolgreicher Wandel weit mehr erfordert als technische Innovationen, neue Förderprogramme oder planerische Konzepte. Entscheidend ist die Fähigkeit von Städten und Regionen, auf Veränderungen zu reagieren, unterschiedliche Akteure einzubinden, Konflikte produktiv zu bearbeiten und gemeinsame Zukunftsperspektiven zu entwickeln. Transformationsfähigkeit wird damit selbst zu einer strategischen Ressource kommunaler Entwicklung.

Diese Perspektive ist eng mit den zentralen Themenfeldern des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung verbunden. So stellt sich zum Beispiel in der Städtebauförderung die Frage, wie Projekte nicht nur bauliche Erneuerung bewirken, sondern langfristige Entwicklungsprozesse anstoßen können. Denn nachhaltige Veränderungen werden nur dort gelingen, wo technische, räumliche und gesellschaftliche Innovationen zusammengedacht werden.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage an Bedeutung, wie sich Transformationsfähigkeit beschreiben, analysieren und stärken lässt. Der vorliegende Beitrag greift diese Herausforderung auf und entwickelt aus dem theoretischen Modell der „Urbanen transformativen Kapazitäten“ einen praxisorientierten Ansatz, der wissenschaftliche Erkenntnisse mit den Erfahrungen kommunaler Praxis verbindet.

Die vorgestellten Überlegungen leisten damit einen Beitrag zu einer Debatte, die weit über einzelne Fachpolitiken hinausweist. Sie richtet den Blick auf die Voraussetzungen kommunaler Handlungsfähigkeit und eröffnet neue Perspektiven für Forschung, Politik und Planungspraxis. Gerade in Zeiten großer Unsicherheit kann dies dazu beitragen, Transformation nicht nur als Herausforderung, sondern auch als gestaltbare Aufgabe zu begreifen.

Ich wünsche der Publikation eine breite Resonanz in Wissenschaft und Praxis.

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

Inhaltsverzeichnis

Stadtentwicklung im Zeichen der Transformation – aktuelle Herausforderungen	6
Unsicherheiten und fehlende Konfliktfähigkeit	7
Doing Transformation: Eine Frage der Handlungsfähigkeit	8
Forschungs- und Praxislücke: Urbane transformative Kapazitäten	9
Zielsetzung und Aufbau	9
Urbane transformative Kapazitäten in Forschung und Praxis	11
Mapping Capacities: Analysekonzept zur Erfassung und Bewertung von Kapazitäten	11
Sechs Faktoren städtischer Transformationskapazität	13
Partnerschaften und Orte für den Wandel – Analyse von Transformationskapazitäten in vier Praxisbeispielen	19
Homburg (Efze) – Von der Kleinstadt zur WANDELstadt	19
Nürnberg – „Was wäre, wenn ...?“ Eine Stadt spielt die Utopie!	22
Neuruppin – DEIN PARK. DEINE STADT.	24
Stuttgart – PROJEKT POOL. Neue Partnerschaften für einen wassersensiblen Wandel	26
Kapazitäten für den Wandel – vergleichende Einordnung der vier Projekte	28
Fähigkeiten sichtbar gemacht: Transformative Capacity Performance Card	29
Schlussfolgerungen für Forschung und Praxis	32
Städtische Transformationskapazitäten als Analyse- und Steuerungsansatz	32
Konsequenzen für Governance, Planung und zukünftige Forschung	32
Literatur	34

Stadtentwicklung im Zeichen der Transformation – aktuelle Herausforderungen

Vor dem Hintergrund globaler Herausforderungen gewinnen urbane Transformationsprozesse zunehmend an Bedeutung. Sie zielen auf einen grundlegenden Wandel von Städten und Regionen und sind ein zentraler Baustein für die Umsetzung einer integrierten, nachhaltigen und resilienten Stadtentwicklung (vgl. Riechel et al. 2020: 17; BBSR 2021: 6). In der kommunalen Praxis verdichten sich multiple Krisen und anhaltender Transformationsdruck etwa durch den Klimawandel, sozialräumliche Ungleichheiten, demografische Veränderungen und wirtschaftliche Umbrüche zu einem neuen Normalzustand (vgl. Walther et al. 2024). Eine Befragung des Bundesverbands für Wohnen und Stadtentwicklung (vhw) unter allen für Stadtentwicklung zuständigen Dezernaten der 82 Großstädte Deutschlands ergab, dass die Themenfelder Mobilitäts-, Energie- und Klimawende höchste Relevanz im Planungsalltag haben (vgl. Wiesemann et al. 2025: 3) und die Stadtentwicklung unter Anpassungs- und Innovationsdruck setzen. Zu den Beispielen für solch drängende urbane Transformationsaufgaben zählen folgende Aspekte:

- Umgestaltung autoorientierter Straßenräume zu klimaangepassten Aufenthaltsräumen
- Entwicklung klimaresilienter Quartiere
- Schaffung integrierter Mobilitätsangebote
- Dekarbonisierung kommunaler Energieversorgungssysteme
- Schaffung bezahlbaren Wohnraums
- Umnutzung ehemaliger Büro- und Handelsflächen
- Anpassung von Wohn-, Versorgungs- und Freiraumstrukturen an eine alternde und zunehmend diverse Stadtgesellschaft

Die Gleichzeitigkeit dieser Herausforderungen erhöht nicht nur die Komplexität kommunaler Planungs- und Steuerungsaufgaben, sondern erschwert auch die Organisation stabiler gesellschaftlicher und politischer Mehrheiten. Viele Planungsmaßnahmen greifen direkt in alltägliche Routinen und Wahrnehmungen von Status, Normalität und Gerechtigkeit der Stadtgesellschaft ein. Aus fachlicher Perspektive als notwendig, innovativ und nachhaltig bewertete Lösungen werden dabei von unterschiedlichen Gruppen als Einschränkung bestehender Handlungsspielräume wahrgenommen. Maßnahmen der Verkehrsberuhigung, energetische Sanierungen oder neue Formen der Flächennutzung können in der Stadtgesellschaft das Gefühl erzeugen, dass vertraute Lebensweisen infrage gestellt werden. Transformation erscheint dann nicht als Zukunftschance, sondern als Zumutung.

Hierdurch entstehen Konflikte, die weit über einzelne Sachfragen hinausreichen. Wie Heinz Bude hervorhebt, wird dadurch „ein Gefühl unlösbarer Zielkonflikte erzeugt, die von der Thematik einer großen Transformation mit ungeklärten Akteurskonstellationen, reduzierten Interventionsressourcen und fehlender Prioritätensetzung noch verstärkt wird“ (Bude 2024: 55). Damit tritt eine grundlegende Bruchstelle moderner Transformationsprozesse hervor: Zwischen dem Wissen um die Notwendigkeit von Veränderungen und ihrer tatsächlichen Umsetzbarkeit klafft eine Lücke. Der Soziologe Armin Nassehi (2024) beschreibt diese Spannung zwischen Dringlichkeit und Möglichkeit als ein zentrales Strukturmerkmal moderner, überforderter Gesellschaften. Seiner Auffassung nach schließen viele Transformationsdebatten sowie Planungsexpertinnen und -experten vor schnell von der Dringlichkeit eines Problems auf die Möglichkeit seiner Umsetzung. Zwar verfügen moderne

Gesellschaften über umfangreiches Wissen hinsichtlich der Ursachen von Klimawandel, Ressourcenverbrauch oder sozialer Ungleichheit und können entsprechende Lösungsansätze formulieren, daraus folgt jedoch nicht automatisch ihre Realisierbarkeit.

Der Grund hierfür liegt nach Nassehi in der Beharrungskraft sozialer Praktiken, Routinen und Erwartungsstrukturen. Menschen handeln nicht primär entlang abstrakter Zielvorstellungen, sondern innerhalb eingespielter Alltagsmuster, institutioneller Logiken und sozialer Rollen (vgl. ebd.: 12 f.). Gerade diese oft unsichtbaren Strukturen verleihen Gesellschaften Stabilität, erschweren jedoch gleichzeitig tiefgreifende Veränderungen. Transformation wird dadurch weniger zu einer Frage des Fachwissens, sondern der gesellschaftlichen Anschlussfähigkeit neuer Ideen. Die moderne Gesellschaft ist zwar funktional in der Lage, Probleme zu identifizieren, ihre Dringlichkeit zu postulieren und mögliche Lösungsmöglichkeiten für „Veränderung by design“ (vgl. ebd.: 22) zu formulieren. Doch sie erweist sich immer öfter als nicht in der Lage, in wichtigen Teilen der Stadtgesellschaft eine ausreichend breite Unterstützung zu aktivieren. „So ist vieles, was auf dem Papier und in der Fachdiskussion so klar erscheint, vor Ort mit massiven Problemen konfrontiert“ (Schneidewind 2026: 11). Die Stadtplanung (als Transformationsbefürworterin) steht vor der Aufgabe, Unterstützung, Verständnis und „Andockstellen“ für die Umsetzung ihrer innovativen Ideen und Vorhaben zu schaffen (vgl. Nassehi 2024: 10 f.).

Unsicherheiten und fehlende Konfliktfähigkeit

Schwierigkeiten bei der Umsetzung urbaner Transformationsprozesse ergeben sich jedoch nicht alleine aus der Beharrungskraft sozialer Praktiken und Routinen. Hinzu kommt, dass viele Stadtentwicklungsprojekte gesellschaftliche Konfliktlinien berühren, in denen unterschiedliche Vorstellungen von Gerechtigkeit, Teilhabe, Wohlstand und Zukunft aufeinandertreffen. Einen hilfreichen Erklärungsansatz für diese Konfliktodynamiken liefern Steffen Mau, Thomas Lux und Linus Westheuser (2023) mit ihrer Analyse der „Triggerpunkte“ moderner Gesellschaften.

Sie zeigen, dass die pluralistische Gesellschaft keineswegs so tief gespalten ist, wie öffentliche Debatten häufig suggerieren. Vielmehr existiert in vielen zentralen Zukunftsfragen ein breiter Grundkonsens. Konflikte entstehen jedoch an Triggerpunkten, wo unterschiedliche Erwartungen, Gerechtigkeitsvorstellungen und Statusinteressen aufeinandertreffen und sich an bestimmten Themen verdichten. In vier Arenen (Oben-Unten, Innen-Außen, Wir-Sie und Heute-Morgen) bündeln sich Verteilungsfragen, Statuskonkurrenzen und moralische Deutungen, sodass aus einem vergleichsweise breitem Grundkonsens schnell polarisierte Auseinandersetzungen werden, „[...] für die noch keine Befriedungsmechanismen gefunden sind“ (Mau/Lux/Westheuser 2023: 272).

Gerade Transformationsprozesse in Städten bewegen sich häufig innerhalb solcher Konfliktarenen. Die Umwidmung von Fahrspuren zugunsten des Radverkehrs kann beispielsweise als Beitrag zu Klimaschutz und Lebensqualität verstanden werden, gleichzeitig jedoch auch Befürchtungen hinsichtlich individueller Mobilität, sozialer Teilhabe oder wirtschaftlicher Prosperität auslösen. Ähnliche Dynamiken zeigen sich bei der Nachverdichtung bestehender Quartiere, der Umgestaltung von Innenstädten, der Verteilung öffentlicher Flächen oder der Bereitstellung bezahlbaren Wohnraums. In all diesen Fällen werden konkrete Planungsentscheidungen zu Stellvertretern gesellschaftlicher Debatten über Gerechtigkeit, Teilhabe, Status und die Verteilung von Lasten und Chancen.

Diese Vorbehalte werden in Teilen der Bevölkerung durch das erforderliche Tempo der Transformation und die vielfach als „von oben“ auferlegt wahrgenommenen Maßnahmen verstärkt (vgl. ebd.: 276, 402 f.). In einer solchen Gesellschaft liegen Konsens und Konflikt eng nebeneinander. Für die Stadtentwicklung bedeutet dies, dass fachlich noch so gut begründete Lösungen alleine nicht ausreichen. Für die Transformationsfähigkeit von Städten resultiert daraus, dass Maßnahmen (z. B. Klima- oder Ressourcenschutz) nicht nur rational-planerisch, sondern als Eingriffe in sensible Konfliktarenen wahrgenommen werden, in denen sich Fragen von Macht,

Gerechtigkeit, Anerkennung und Zugehörigkeit überlagern (vgl. Riechel et al. 2020: 25 ff.). Die Neurowissenschaftlerin Maren Urner (2024: 65) betont in dieser von Unsicherheit und Konflikthaftigkeit geprägten Situation die Notwendigkeit, Verbindendes statt Trennendes zu betonen, als Grundbedingung für „Vertrauen, das wiederum notwendig ist, um Sicherheit zu verspüren und kompetent über Lösungen nachzudenken, zu sprechen und sie mitzugestalten“ (ebd.).

Damit stellt sich die Frage, wie Städte als Gemeinwesen sowie Verwaltungen als zentrale Akteure der Stadtentwicklung ihre Fähigkeit stärken können, unter diesen Bedingungen Vertrauen aufzubauen und handlungs- und lernfähig zu werden beziehungsweise zu bleiben, um nicht in Konflikten zu verhaften und in Blockaden abzurutschen. Nassehi (2024: 24) lenkt den Blick auf die Stärke orts- und zeitgebundener kleiner Schritte, auf ein Verständnis von Transformation als reflexivem Begriff, in dem sich die Gesellschaft selbst transformiert und nicht wie ein Objekt transformiert wird (vgl. ebd.: 190). Auch Schneidewind (2026: 135) betont die Kraft vieler kleiner Veränderungen an vielen Orten, die in ihrem Zusammenspiel die Grundlage für einen Systemwandel legen. Dies schließt neben den Fragen nach dem „Wer“ und „Was“ vor allem operative Fragen des Wie ein (vgl. Nassehi 2024: 197). Dieses Wie ist in praktischen Experimentierräumen zu finden, in denen neue, situationsbezogene Lösungsmöglichkeiten schrittweise ausprobiert werden, in denen es Mut zum Scheitern gibt und deren bewährten Praktiken sich evolutionär stabilisieren (vgl. ebd.: 215). „Man muss sich an die Dinge gewöhnen können, die neu sind, dann verlieren sie ihre Bedrohlichkeit“ (ebd.: 216), und damit den Menschen die Chance geben, sich dem Aufbau transformativer Kapazitäten mit neuen Routinen und Praktiken im komplexen Gefüge der Stadtentwicklung schrittweise und konstruktiv zu nähern.

Doing Transformation: Eine Frage der Handlungsfähigkeit

Vor diesem Hintergrund geraten klassische kommunale Steuerungs- und Planungslogiken zunehmend an ihre Grenzen. Eine linear angelegte Planung, sektorale Zuständigkeiten und hierarchische Rollenverständnisse staatlicher Akteure reichen nicht mehr aus, um komplexe Problemlagen in ihrer Dringlichkeit zu bearbeiten und zugleich Lern- und Anpassungsprozesse in der Stadtgesellschaft zu ermöglichen. Damit rückt das „Doing“ der Transformation (vgl. Reckwitz 2003: 290) in den Fokus der Analyse und eröffnet die Frage, wie der aus fachlicher Sicht nötige Wandel in der Praxis gelingen kann. Welche Praktiken, Regeln und Handlungsabläufe müssen überdacht werden? Wo gibt es Änderungsbedarf hinsichtlich neuer Praktiken und Regeln, um die Transformationsziele zu erreichen?

Transformation bedeutet in diesem Sinne nicht nur die Einführung neuer Technologien oder Programme, sondern die Fähigkeit, bestehende Werthaltungen und Ordnungen systemübergreifend infrage zu stellen, kollektive Aushandlungsprozesse neu zu organisieren und innovative Kooperationsformen zwischen Akteursgruppen zu etablieren. Wer erfolgreiche Transformationsprojekte und -prozesse umsetzen möchte, muss unterschiedliche Interessen, Erwartungen und Zukunftsvorstellungen in produktive Aushandlungsprozesse überführen und dadurch kollektive Handlungsfähigkeit ermöglichen.

Für die Stadt als Gemeinwesen ergeben sich daraus weitreichende Implikationen: Wenn Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Amtsleiterinnen und Amtsleiter der Fachverwaltungen, zivilgesellschaftliche Initiativen, Wohnungsunternehmen, Energieversorger, Medien, lokale Wirtschaftsakteure, wissenschaftliche Einrichtungen und engagierte Stadtmacherinnen und Stadtmacher eigene Ressourcen, Interessen und Deutungen einbringen, die weder in klassische Top-down- noch in einfache Bottom-up-Modelle passen, müssen entsprechend der Neuen Leipzig-Charta und ihrem Leitprinzip der Koproduktion neue Formen der Zusammenarbeit in Planungs- und Umsetzungsprozessen erprobt werden (vgl. Willinger 2022). Stadtentwicklung in diesem Sinne ist eine Gemeinschaftsaufgabe, in der Aushandlung von Zielkonflikten, Beteiligung und Koproduktion zentrale Handlungsmodi sind. Die entscheidende Frage lautet daher, welche Fähigkeiten, Strukturen und Praktiken erforderlich sind, um diese Ziele unter realen gesellschaftlichen Bedingungen umsetzen zu können.

Forschungs- und Praxislücke: Urbane transformative Kapazitäten

Obwohl in Forschung und Politik ein breiter Diskurs zur Notwendigkeit urbaner Transformation existiert (vgl. WGBU 2016; Riechel et al. 2020, BBSR 2021; von Wirth et al. 2025), fehlen bislang umsetzungsorientierte Konzepte, mit denen sich die Voraussetzungen zur Steigerung einer wirkungsvollen Transformation systematisch erfassen und praktisch bewerten lassen. Vor diesem Hintergrund setzt diese Studie an einer doppelten Forschungs- und Praxislücke an: Zum einen fehlen empirisch fundierte Erkenntnisse dazu, welche Kapazitäten für die Initiierung und Umsetzung von Wandelprozessen in konkreten Projekten der Stadtentwicklung aufgebaut und strukturell verstetigt werden können. Zum anderen mangelt es an einem Bewertungsrahmen, der eine systematische Reflexion urbaner transformativer Kapazitäten im Sinne eines „Stresstests Stadt“ (von Richthofen et al. 2026) in Forschung und Praxis ermöglicht.

Das Konzept der „Urban Transformative Capacity“ (UTC - Urbane Transformative Kapazitäten) von Marc Wolfram (2016) schließt die Lücke zwischen den auf Transformation abzielenden planerischen Zielen und deren praktischer Umsetzung. Wolfram (2016: 126) definiert urbane transformativer Kapazitäten als

„collective ability of the stakeholders involved in urban development to conceive of, to prepare for, initiate or perform path-deviant change towards sustainability within and across multiple complex systems that constitute the city they relate to“.

Auf Basis einer internationalen Metaanalyse von über 50 wissenschaftlichen Dokumenten entwickelt er ein Set aus 10 interdependenten Schlüsselfaktoren (vgl. Abbildung 1), die strategische Orientierung für zukünftige Politikgestaltung, Planung und Forschung geben sollen. Damit bietet der Ansatz die Möglichkeit, Transformationskapazität als Bündel kollektiver Fähigkeiten, Ressourcen und Interaktionen zu begreifen, das auf Akteurs- und Prozessebene gezielt gestärkt werden kann. Sowohl für die wissenschaftliche Projektanalyse als auch für die kommunale Praxis bleibt jedoch offen, wie diese Faktoren konkret beobachtet, bewertet, systematisch weiterentwickelt und im Rahmen von Projekten umgesetzt werden können. In der Projektbegleitung und -beratung zeigte sich, dass für Verwaltungen, zivilgesellschaftliche Akteure als Projektträger und politische Entscheidungsträgerinnen und -träger ein Instrumentarium, das den Aufbau transformativer Kapazitäten nachvollziehbar unterstützt und strategische Entwicklungsbedarfe sichtbar macht, eine wertvolle Unterstützung bei der systematischen Konzeption und Umsetzung von Transformationsprojekten sein kann.

Zielsetzung und Aufbau

Ziel dieser Studie ist es, Wolframs theoretisches Konzept der urbanen transformativer Kapazitäten weiterzuentwickeln und zugleich als Analyseraster und Steuerungsinstrument für die stadtentwicklungspolitische Forschung und Praxis nutzbar zu machen.

Die zentralen Forschungsfragen lauten:

- Welche Faktoren tragen dazu bei, die Transformationskapazität von Städten als Gemeinwesen und von Verwaltungen als Akteuren der Stadtentwicklung zu steigern und Wandel zu ermöglichen?
- Wie lassen sich urbane transformative Kapazitäten in der kommunalen Praxis systematisch erfassen und bewerten, um die Fähigkeit zur kollektiven Problemlösung und institutionellen Lernfähigkeit vor Ort zu stärken?

Damit ist die Annahme verbunden, dass UTC die notwendigen Voraussetzungen beziehungsweise Ermöglichungsbedingungen darstellen, mit denen kontextspezifische Veränderungsprozesse angestoßen, getragen und verstetigt werden können. Empirischer Bezugspunkt sind vier Pilotprojekte der Nationalen Stadtentwick-

lungspolitik in Homberg (Efze), Neuruppin, Nürnberg und der Region Stuttgart. Hier hat das BBSR bis Ende 2025 Strategien und Lösungsansätze zur nachhaltigen Steigerung der urbanen transformativen Kapazitäten untersucht (vgl. Bernegg/Freeman/Lammert 2025).

Die Studie skizziert – aufbauend auf Wolframs Konzept – die theoretische Rahmung und das Verständnis urbaner Transformationskapazitäten, entwickelt eine für Praxisprojekte angemessene Modifikation „städtischer Transformationskapazitäten“ und wendet diese auf die vier Praxisprojekte an. So wird schrittweise ein Bewertungsinstrument („Transformation Capacity Performance Card“) entwickelt, das zur Einschätzung der eigenen Handlungsfähigkeit auch in der Praxis eingesetzt werden kann. Auf dieser Grundlage werden Schlussfolgerungen für die weitere Forschung und Stadtentwicklungspraxis gezogen, die urbane transformative Kapazitäten als Handlungsfeld künftiger Stadtentwicklungspolitik profiliert.

Der Beitrag versteht urbane transformative Kapazitäten damit nicht nur als analytisches Konzept, sondern als strategische Ressource, die Kommunen dabei unterstützen kann, gesellschaftliche Konflikte produktiv zu bearbeiten, kollektive Handlungsfähigkeit zu stärken und die Umsetzung von Transformation wirksamer zu gestalten.

Urbane transformative Kapazitäten in Forschung und Praxis

Das Konzept der urbanen transformativen Kapazitäten erklärt, unter welchen Voraussetzungen Akteure und Prozesse der Stadtentwicklung dazu beitragen, tiefgreifende Nachhaltigkeitstransformationen umzusetzen. Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass zwar häufig von urbanen Transformationen gesprochen wird, jedoch analytische Ansätze fehlen, um die strategischen Handlungsmöglichkeiten bei der Gestaltung von Veränderungen systematisch zu erfassen. Damit blieben auch planerische Maßnahmen in den Städten einzelfallbezogen und ohne strategischen Blick auf die grundlegenden Faktoren und Voraussetzungen, die auf der Ebene der Städte, der handelnden Akteure und in ihrem Zusammenwirken Transformationsprozesse ermöglichen (vgl. Höcke et al. 2020: 48). Dabei bietet die kommunale Planung Markus Egermann (2023: 80) zufolge „[...] gute Voraussetzungen zur Adressierung von urbanen Transformationsprozessen. Insbesondere ihre Querschnittsorientierung, integrative Perspektive, Ausrichtung am Normativ der Nachhaltigkeit sowie die zum Teil partizipativ angelegten formalen und informellen Prozesse und Instrumente sind hier als Anknüpfungspunkte hervorzuheben.“

Während die Multi-Level-Perspektive nach Geels (2002) Transformation auf drei Ebenen – Nischen als Labore radikaler Innovationen, Regime als Raum etablierter Praktiken und Landschaft als Ebene exogener Megatrends – verortet und den strukturellen Rahmen für die Analyse von Veränderungsprozessen liefert, beschreiben Wolframs Transformationskapazitäten die handlungsorientierten Ansatzpunkte zur aktiven Steuerung des Wandels innerhalb dieser Strukturen. Hierfür entwickelte er ein analytisches Rahmenkonzept mit zehn Schlüsselfaktoren urbaner transformativer Kapazitäten (C1 bis C10, vgl. Abb. 1), das Governance-Strukturen, Akteurs- und Rollenentwicklung sowie Kooperationen über institutionelle und räumliche Grenzen hinweg berücksichtigt (vgl. Wolfram 2016: 126). Damit „legt (das Konzept) eine Grundlage und eine Richtung für eine Steigerung von Kapazitäten fest (...) und bietet strategische Orientierung für die Stadtpolitik, die Planungspraxis und die Forschung.“ (ebd.: 121)

Abbildung 1

Komponenten urbaner transformativer Kapazitäten



Quelle: Wolfram 2016: 126

Wenn (individuelle und kollektive) Akteure der Stadtentwicklung solche transformativen Kapazitäten systematisch aufbauen, dann erhöhen sich – so die Annahme – ihre Einflussmöglichkeiten, nachhaltige Transformationsprozesse aktiv zu gestalten und darüber Veränderungen im Raum zu bewirken. Die transformativen Kapazitäten schaffen somit die Voraussetzung, unter der transformative Prozesse stattfinden und Wirkung entfalten können. Dabei berücksichtigt Wolfram (2014: 11) die zentrale Rolle von Prozesseigenschaften „wie Offenheit, Nicht-Linearität, Diversität der Komponenten, Koevolution, Emergenz und Selbstorganisation“.

Mapping Capacities: Analysekonzept zur Erfassung und Bewertung von Kapazitäten

Ein solches Analysekonzept transformativer Kapazität braucht einen bewertbaren und nachprüfbaren Rahmen. Damit können bei der Konzeption und Umsetzung von Transformationsprojekten nicht nur die Ausgangslage einer Stadt erfasst, sondern auch Stärken und Schwächen eingeschätzt und Fortschritte sichtbar gemacht werden. Ohne ein strukturiertes Verständnis, welche Fähigkeiten und Ressourcen vorhanden sind oder fehlen,

bleiben Transformationsprozesse häufig eine Abfolge singulärer „Leuchtturmprojekte“, deren Wirkung über den Einzelfall hinaus weder gut verglichen noch verlässlich verstetigt werden kann. Ein indikatorengestütztes Analysekonzept als Hilfestellung sowohl für die kommunalen Akteure vor Ort, die die Projekte konzipieren und umsetzen, als auch für externe Akteure, zum Beispiel im Rahmen von Förderprogrammen oder wissenschaftlicher Analyse, bietet die Möglichkeit, Veränderungsprozesse vor Ort strukturiert zu erfassen. Aus praktischer Sicht kann in Kommunen dadurch gezielt nachgesteuert werden, wenn etwa bestimmte Akteursgruppen unterrepräsentiert bleiben oder Governanceformate zu exklusiv angelegt sind.

Für die Untersuchung wurden aus den zehn Schlüsselfaktoren sechs für die kommunale Praxis besonders aussagekräftige und miteinander in Verbindung stehende Faktoren ausgewählt und in ihrer Reihenfolge an die spezifischen Anforderungen kommunaler und experimenteller Projekte angepasst. Anhand dieser sechs Faktoren werden die Projekte und ihr Beitrag zur Stärkung transformativer Kapazität städtischer Transformationskapazitäten analysiert:

1. Transformatives Führen (C2)
2. Ermächtigte Gemeinschaften (C3)
3. Experimentieren als Lernprozess (C6)
4. Koproduktion von Zukunftsvisionen (C5)
5. Inklusive und vielgestaltige Governance (C1)
6. Einbetten von Innovation (C7)

Die Faktoren C4 (System Awareness), C8 (reflexiver Lernprozess), C9 (Agency Level) und C10 (Scale Level) treten im weiterentwickelten BBSR-Analysekonzept in den Hintergrund. Zwar wird der Faktor C8 mit Blick auf die Nicht-Linearität transformativer Prozesse implizit mitgedacht und als analytische Perspektive unter „Experimente“ (C6) explizit berücksichtigt. Als eigenständiger Faktor auf Ebene der Schlüsselfaktoren wird er jedoch nicht betrachtet. Der Faktor C4 ist im Vorfeld eines Projektes besonders relevant, da er für das Verstehen der Transformationsnotwendigkeit und für die Einordnung des Projektes in den lokalen Kontext Bedeutung hat. Diese Projektanalyse setzt zu dem Zeitpunkt an, an dem das Projekt bereits skizziert und entsprechende Vorarbeiten bereits erfolgt sind. Die Faktoren C9 und C10 beschreiben die Skalierbarkeit des Untersuchungsgegenstands auf Akteurs- und Raumebene. Dieser Anforderung wird entsprochen, da in dem nachfolgend dargestellten Analyse-raster Quartiersprojekte mit Einzelakteuren (individuelle Akteure) ebenso wie (inter-)nationale Infrastrukturprojekte mit Organisationen als kollektive Akteure analysiert werden können.

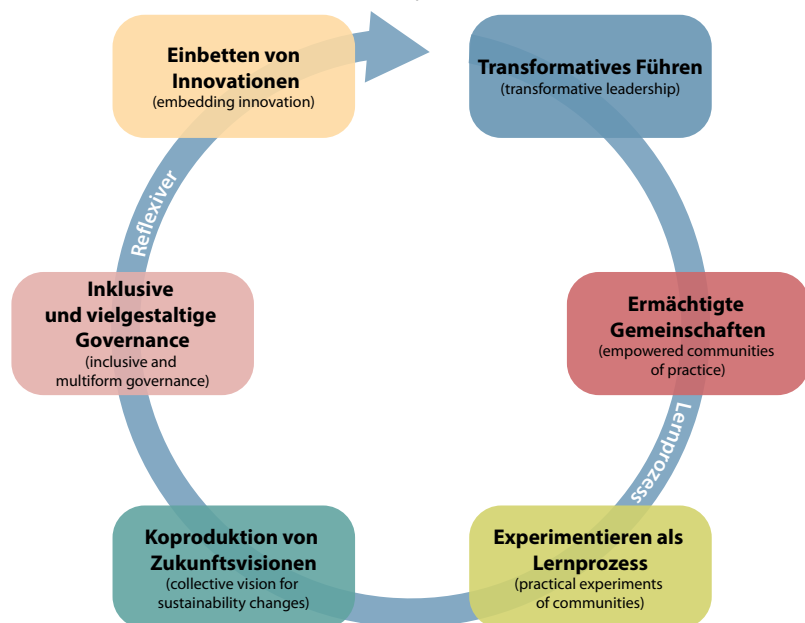
Jeder dieser sechs Faktoren (transformative Kapazitäten, s. Abb. 2, 3 (innerer Kreis)) wurde auf Basis von Wolfram (2016) theoriegeleitet und vor dem Hintergrund der Zielsetzungen und Instrumente der Neuen Leipzig-Charta (BBSR 2021) durch jeweils drei Indikatoren operationalisiert (vgl. Mayring 2022, s. Abb. 3 (äußerer Kreis)). Jeder Indikator wurde zudem um differenzierte Ausprägungen zu seiner Bewertung ergänzt (vgl. Tabelle 1; Abb. 9). So dienen die Indikatoren nicht nur der Konkretisierung und Erfassung transformativer Kapazitäten, sondern erlauben auch eine qualitative Einschätzung von Intensität und Qualität ihrer Ausprägungen (vgl. Kuckartz 2014). Sie bieten damit eine Grundlage, um neue und präzisere Fragen an geplante oder laufende Projekte zu stellen. So rücken Fragen in den Vordergrund wie: Welche Gruppen der Stadtgesellschaft werden einbezogen? Wer bleibt außen vor? In welchem Maße werden Zukunftsbilder gemeinsam entwickelt und verhandelt? Welche Lernprozesse werden durch ein Projekt ausgelöst, und wie werden diese dokumentiert und weitergegeben? Werden administrative Routinen, Zuständigkeiten und Finanzierungslogiken so angepasst, dass erfolgreiche Neuerungen über das Projektende hinaus Bestand haben können?

Auf diese Weise kann systematisch geprüft werden, ob und in welchen Bereichen ein Projekt die transformative Kapazität stärkt. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Bewertung der transformativen Kapazitäten auf subjektiven Einschätzungen und Wahrnehmungen der Akteure beruht, die entweder direkt involviert sind oder über Dokumente und Gespräche Zugriff auf relevante Informationen erhalten (vgl. Förster 2022: 48).

Sechs Faktoren städtischer Transformationskapazität

Im Folgenden wird das Verständnis der 6 zentralen Faktoren mit insgesamt 18 Indikatoren und spezifischen Ausprägungen dargestellt, das der qualitativen Analyse der Pilotprojekte zugrunde liegt (vgl. Abbildung 3; Tabelle 1). Ziel ist es, sowohl prozessuale Aspekte wie Koproduktion und Governance als auch akteursbezogene Aspekte wie treibende Kräfte oder die Ermächtigung lokaler Gruppen beobachtbar und vergleichbar zu machen.

Abbildung 2
Sechs Faktoren städtischer Transformationskapazität



Quelle: Hackenberg/Willinger 2026, weiterentwickelt auf Grundlage von Wolfram 2016

1. Transformatives Führen

Transformationsprozesse erfordern im aktuellen gesellschaftlichen Umfeld besondere Formen der Führung, die die zentrale Rolle des Einzelnen als Impulsgeber für den Wandel hervorheben. Diese Führung geht nicht allein von politischen Eliten oder administrativen Institutionen aus, sondern ebenso von themen- und/oder ortsbezogenen Gemeinschaften der Gesellschaft, zum Beispiel Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. Damit ist sie möglichst polyzentrisch angelegt und in unterschiedliche soziale Felder eingebettet. Ihre Qualität liegt in der Übersetzungsleistung zwischen den Akteurssphären, der Fähigkeit, verschiedene Diskurse zu verbinden, neue Visionen zu formulieren und kollektive Energien zu mobilisieren. Entscheidend ist zum einen, ob gemeinsame, anschlussfähige Botschaften entstehen, die sektorübergreifend tragen, und zum anderen, welche Handlungsspielräume und Sichtbarkeit die Impulsgeber besitzen, um die Botschaften zu platzieren.

Dieser Faktor erfasst, ob und wie unterschiedliche Akteursgruppen Entwicklungsimpulse setzen, gemeinsame Transformationsprozesse strategisch vorantreiben und politisch legitimieren.

- Ein wichtiger Indikator ist dabei das **polyzentrische Führen**. Damit wird geprüft, ob mehrere Organisationen/Personen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren als treibende Kräfte auftreten. Die möglichen Ausprägungen sind mehrere sektorübergreifende, eine oder keine Organisation/Person.
- Ein weiterer Indikator ist die **Verknüpfung von Akteurssphären**. Hier wird bewertet, ob anschlussfähige, integrierende und verständliche Botschaften oder Visionen formuliert werden, die unterschiedliche Akteursgruppen miteinander verbinden und breite Teile der Stadtgesellschaft ansprechen. Die Ausprägung wird als „vorhanden“, „teilweise vorhanden“ oder „nicht vorhanden“ erfasst.

Abbildung 3

Faktoren (innerer Kreis) und Indikatoren (äußerer Kreis) zur Erfassung städtischer Transformationskapazitäten



- Schließlich wird mit dem Indikator **Durchsetzungsmacht** untersucht, in welchem Maße zentrale Impulsgeber über institutionelle Entscheidungsbefugnisse verfügen. Die Ausprägungen umfassen eine hohe, mittlere oder geringe institutionelle Repräsentation.

2. Ermächtigte Gemeinschaften

Eine breit verteilte gesellschaftliche und persönliche Handlungsfähigkeit ist die Voraussetzung für eine ausgewogene und resiliente urbane Transformation. Lernende Gruppen, die durch gemeinsame Interessen, Raumerfahrungen und Anliegen verbunden sind, identifizieren und artikulieren soziale Bedürfnisse und entwickeln Antworten, die über den engeren Kreis der Beteiligten hinausreichen. Solche Gemeinschaften und Koalitionen entstehen dort, wo der Zugang zu Ressourcen eigenverantwortliches Handeln ermöglicht. In der Praxis zeigt sich dies, wenn Gruppen ihre Gestaltungsspielräume erweitert, Verantwortung übernommen und stabile Allianzen zwischen Nachbarschaften, Initiativen und Institutionen geschaffen haben.

Der Faktor untersucht, inwieweit lokale Gruppen in Transformationsprozesse eingebunden sind, ob sie Kooperationen bilden und dadurch handlungsfähig werden.

- Einen ersten Indikator stellen **aktive Gruppen** dar. Mit ihm wird erfasst, welche und wie viele Gruppen sich vor Ort tatsächlich projekt- und themenbezogen engagieren. Die Ausprägungen sind mehrere, eine oder keine aktive Gruppen.
- Ein weiterer Indikator betrifft **Allianzen** und beschreibt die Entstehung strategischer Kooperationen zwischen den verschiedenen Gruppen. Auch hier werden als Ausprägungen mehrere, eine oder keine strategische Allianzen unterschieden.
- Ergänzend wird mit dem Indikator **Unterstützung** untersucht, ob diese Gruppen Zugang zu Ressourcen haben, etwa in Form von finanziellen Mitteln, räumlichen Möglichkeiten oder Beratungsangeboten. Die Unterstützung kann hoch, mittel oder niedrig ausgeprägt sein.

3. Experimentieren als Lernprozess

Praktische Experimente bilden Laborräume des transformativen Lernens. Sie schaffen Gelegenheiten, neue Lösungsansätze zu erproben und Wissen im konkreten städtischen Kontext zu generieren. Ihre Wirkung verstärkt sich, wenn sie von gemeinsamen Visionen getragen und in lokale Gemeinschaften eingebettet sind. Die systematische Dokumentation und Weitergabe von Erkenntnissen fördert institutionelles Lernen. Sichtbar kommunizierte Ergebnisse erhöhen die Überzeugungskraft und regen zur Nachahmung an.

Der Faktor fokussiert auf die Qualität der experimentellen Praxis und deren Beitrag zu kollektivem Lernen in Stadtgesellschaften.

- Der erste Indikator betrifft den Umfang von **Experimenten** und fragt danach, ob experimentelle Formate als Bestandteil langfristiger Transformation verstanden und genutzt werden. Die Ausprägungen umfassen mehrere, ein und keine Experimente.
- Der zweite Indikator bezieht sich auf die **Überzeugungskraft** und erfasst, wie sichtbar und nachvollziehbar die durch Experimente erzeugten Mehrwerte in Transferformaten aufbereitet werden. Die Bewertung erfolgt entlang der Abstufungen gut, teilweise und kaum nachvollziehbar und sichtbar.
- Schließlich wird mit dem Indikator **Lernen** untersucht, ob Transferformate zum Austausch über das Experimentieren angeboten werden, um die Ergebnisse über den Kreis der direkt Beteiligten hinaus zu diskutieren und für breite Kreise der Stadtgesellschaft zugänglich zu machen. Auch hier umfassen die Ausprägungen mehrere, ein und keine Transferformate.

4. Koproduktion von Zukunftsvisionen

Nachhaltige Entwicklung erfordert die gemeinsame Aushandlung von Zukunftsbildern und Zukunftspfaden, in denen normative Orientierungen, Wissen und Machbarkeit miteinander verwoben werden. Transdisziplinäre Koproduktion durch möglichst vielfältige stadtgesellschaftliche Gruppen wird so zum zentralen Verfahren der Ziel- und Strategieentwicklung. Kokreative Formate (Workshops, Dialoge, Zukunftswerkstätten) eröffnen Räume, in denen anschlussfähige Zukunftsbilder entstehen können. Ihre Bedeutung für erfolgreiche Transformation wächst, wenn sie in umsetzbare Strategien und realistische Handlungsschritte übersetzt und skeptische Stimmen frühzeitig integriert werden.

Im Mittelpunkt des Faktors stehen gemeinsames Zukunftsdenken, diskursive Aushandlungsprozesse und strategische Orientierung.

- Ein erster Indikator ist die **koproduktive Entwicklung** von Visionen. Hier wird erfasst, ob es Möglichkeiten und Formate gibt, in denen unterschiedliche Akteursgruppen gemeinsam über zukünftige Entwicklungen diskutieren und Zukunftsbilder entwickeln können. Die Ausprägung wird als „vorhanden“, „teilweise vorhanden“ oder „nicht vorhanden“ erfasst.
- Ein weiterer Indikator ist die Qualität der **Zukunftsbilder** selbst. Dabei wird bewertet, ob attraktive und intersektoral verständliche Zukunftsvorstellungen existieren, die Orientierung für Transformationsprozesse bieten. Die Ausprägungen umfassen eine hohe, mittlere oder niedrige Qualität.
- Schließlich wird mit dem Indikator **Machbarkeit** geprüft, ob ausreichend konkrete Schritte zur Umsetzung dieser Visionen dokumentiert wurden. Hier wird zwischen einer hohen, mittleren und niedrigen Umsetzungswahrscheinlichkeit unterschieden.

5. Inklusive und vielgestaltige Governance

Transformationen benötigen legitime, lernfähige und flexible Steuerungsstrukturen mit offenen Zugängen für vielfältige Akteure. Breite Beteiligung, die Vielfalt organisationaler Formen sowie aktive Vermittlerorganisationen prägen solche Governance-Arrangements. Wesentlich ist, die unterschiedlichen Perspektiven von Zivilgesellschaft, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft zusammenzubringen. Intermediäre Akteure fungieren dabei als Brückenbauer zwischen institutionellen Logiken und Alltagswissen, sie stärken Vertrauen und ermöglichen handlungsfähige Netzwerke. So entsteht ein gemeinsamer Handlungsraum, in dem Legitimität und Innovationsfähigkeit zusammenfinden.

Der Faktor beschreibt, in welchem Maße Governance-Strukturen bestehen, ob unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen in Steuerungsprozesse eingebunden werden und ob Intermediäre als Vermittler zwischen Zuständigkeiten und Akteursgruppen fungieren.

- Ein wichtiger Indikator sind die **Beteiligungsmöglichkeiten**. Dieser erfasst, ob Menschen aus möglichst vielen sozialen Gruppen Zugang zu Diskussionen und zur Mitwirkung an Transformationsprojekten erhalten. Die Ausprägungen umfassen mehrere, eine oder keine soziale Gruppe.
- Ein weiterer Indikator ist die **Steuerungsstruktur**, die bewertet, ob zivilgesellschaftliche, unternehmerische oder Verwaltungsakteure durch offene Governance- und Entscheidungsstrukturen in Transformationsprozesse eingebunden werden. Hier wird zwischen mehreren, einem und keinem Steuerungsgremium unterschieden.
- Ergänzend wird mit dem Indikator **Intermediäre** untersucht, ob Organisationen existieren, die als Übersetzer und Vermittler zwischen Verwaltung und Stadtgesellschaft fungieren. Die Ausprägungen umfassen mehrere, einen oder keine intermediäre Akteure.

6. Einbetten von Innovationen

Transformative Prozesse gelingen dauerhaft, wenn Innovationen aus Einzelprojekten strategisch in Strukturen, Routinen und Programme eingebettet werden. Dies setzt auch einen gesicherten Zugang zu Ressourcen und einen verlässlichen institutionellen Rahmen voraus - personell, räumlich und finanziell. Zentral ist der schrittweise Abbau von Hürden, die experimentelles oder sektorenübergreifendes Handeln behindern, sowie die Integration neuer Praktiken in alltägliche Organisationsformen. Wo Innovationsprozesse dauerhaft in Planungen, Programme und rechtliche Rahmen eingeschrieben werden, kann Transformationsfähigkeit entstehen. So wird Wandel nicht als Ausnahme, sondern als Teil einer lernenden Stadtgesellschaft verankert.

Der Faktor fokussiert auf die Verstetigung und institutionelle Absicherung innovativer Ansätze in der Stadtentwicklung.

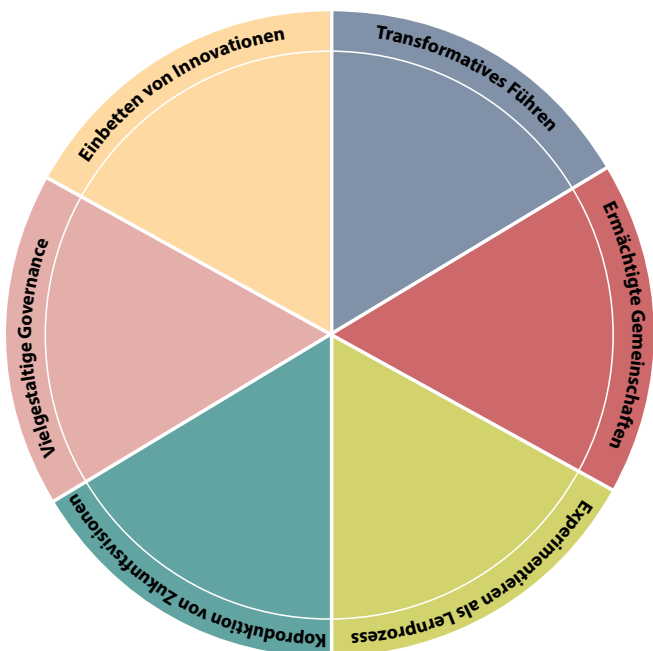
- Ein erster Indikator betrifft die **Ressourcen** und prüft, ob finanzielle, räumliche oder personelle Mittel für die Weiterführung begonnener Transformationsprozesse über die Laufzeit einzelner Projekte hinaus verfügbar sind. Die Ausprägungen umfassen eine hohe, mittlere oder niedrige Ressourcenausstattung.
- Ein weiterer Indikator sind **Handlungsroutinen**, mit denen erfasst wird, ob neue Routinen (Verwaltungsabläufe, Fördermechanismen, Koordinationsformate) etabliert wurden, die die Umsetzung transformativer Prozesse erleichtern. Hier reichen die Ausprägungen der Etablierung neuer Routinen von „ja“ über „teilweise“ bis hin zu „nein“.
- Schließlich wird mit dem Indikator **Pläne und Programme** bewertet, ob Entwicklungsziele in rechtlich oder organisatorisch verbindlichen Dokumenten verankert wurden. Auch hier reichen die Ausprägungen einer entsprechenden Verankerung von „ja“ über „teilweise“ bis hin zu „nein“.

Die Tabelle „Bausteine städtischer Transformationskapazität“ (s. Tab. 1) mit den beschriebenen Faktoren und Indikatoren, ergänzt um Fragen zur Ausprägung vor Ort sowie ein Bewertungsraster, ermöglicht eine qualitative Analyse lokaler Projekte hinsichtlich ihrer Bedeutung für dauerhafte Transformationsfähigkeit. Sie wird um ein Blanko-Raster der sechs Schlüsselfaktoren ergänzt, auf dem die lokalspezifischen Ausprägungen der Faktoren zunächst frei gesammelt und zugeordnet werden (s. Abb. 4).

Beide Methodenbausteine – Checkliste und Blanko-Raster – eignen sich aus analytischer Sicht als Grundlage für die Entwicklung von Projektskizzen, Fragebögen, Interviewleitfäden, Kodierleitfäden in der qualitativen Inhaltsanalyse, für Fokusgruppen und Beobachtungsprotokolle sowie vergleichende Fallstudienanalysen. Aus praktischer Sicht bilden sie die Grundlage, auf der Stadtentwicklungsprojekte auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen und in unterschiedlichen planerischen Handlungsfeldern initiiert, untersucht und hinsichtlich ihrer Qualitäten beim Aufbau transformativer Kapazitäten miteinander verglichen werden können.

Im Mittelpunkt der nachfolgenden Analyse steht die Transformationskapazität in der kommunalen Stadtentwicklung (Ebene vom Quartier bis zur Gesamtstadt). Ausgehend von vier transformativen Stadtentwicklungsprojekten der Nationalen Stadtentwicklungspolitik wurden unter anderem Dokumente, Pläne, Programme, Berichte, Interviews und Karten recherchiert und kategoriengeleitet im Hinblick auf transformative Kapazitäten ausgewertet. Auf dieser Grundlage werden im Folgenden Aussagen über die jeweils durch die Projekte aufgebauten transformativen Kapazitäten getroffen (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022: 39 f.).

Abbildung 4
Blanko-Raster zum Erfassen relevanter Ausprägungen der sechs Faktoren vor Ort



Quelle: Hackenberg/Willinger 2026

Tabelle 1
Bausteine städtischer Transformationskapazität

Faktoren (in Anlehnung an Wolfram 2016)	Indikatoren	Checkliste	Ausprägung
Transformatives Führen (C2)	Polyzentrisches Führen	Treiben mehrere Organisationen aus unterschiedlichen Sektoren die Entwicklung voran?	Sektorale Verbreitung – Anzahl der Bereiche, in denen Impulsgeber aktiv sind: mehrere – eine – keine
	Verknüpfung von Akteurssphären	Werden anschlussfähige (= verknüpfende) Botschaften/ Visionen formuliert?	Anschlussfähige Botschaften: vorhanden – teilweise vorhanden – nicht vorhanden
	Durchsetzungsmacht	Welche Entscheidungsbefugnis haben Impulsgeber?	Institutionelle Repräsentation: hoch – mittel – gering
Ermächtigte Gemeinschaften (C3)	Aktive Gruppen	Welche Gruppen werden vor Ort aktiv?	Anzahl aktiver Gruppen: mehrere – eine – keine
	Allianzen	Entstanden strategische Kooperationen zwischen Gruppen?	Anzahl Akteursallianzen: mehrere – eine – keine
	Unterstützung	Besitzen die Gruppen Zugang zu finanziellen, räumlichen oder Beratungsressourcen?	Zugang zu Ressourcen: hoch – mittel – niedrig
Experimentieren als Lernprozess (C6)	Durchführung von Experimenten	Wird das Erproben neuer Lösungen als wichtiger Baustein einer langfristigen Transformation begriffen?	Anzahl der Formate zum Erarbeiten von Transformationswissen: mehrere – eines – keines
	Überzeugungskraft	Werden die beim Experimentieren entstandenen Mehrwerte sichtbar gemacht?	Transferformate zum Aufbereiten der Projektergebnisse: nachvollziehbar – teilweise nachvollziehbar – kaum nachvollziehbar
	Lernen	Findet ein Transfer der Ergebnisse über Projektbeteiligte hinaus statt?	Anzahl Formate zum Austausch und Lernen: mehrere – eines – keines
Koproduktion von Zukunftsvisionen (C5)	Koproduktive Entwicklung	Bestehen Gelegenheiten/ Formate für die gemeinsame Diskussion und Formulierung von Zukunftsvisionen?	Koproduzierte Zukunftsvision (Prozess): vorhanden – teilweise vorhanden – nicht vorhanden
	Zukunftsbilder	Existieren intersektoral attraktive Zukunftsvisionen, die das Ziel der Transformation darstellen?	Wirkkräftiges Zukunftsbild (Produkt): hoch – mittel – niedrig
	Machbarkeit	Wurden praktische Handlungsschritte zur Umsetzung dokumentiert? (Wurden die Forderungen von Transformationskritikern berücksichtigt?)	Umsetzungswahrscheinlichkeit: hoch – mittel – niedrig
Inklusive und vielgestaltige Governance (C1)	Beteiligungsmöglichkeiten	Bestehen vielfältige Zugänge, die möglichst vielen Gruppen die Diskussion und Mitwirkung an Transformationsprojekten ermöglichen?	Anzahl der erreichten Gruppen: mehrere – eine – keine
	Steuerungsstruktur	Werden zivilgesellschaftliche Gruppen durch offene Steuerungsstrukturen in die lokale Governance eingebunden?	Anzahl Gremien: mehrere – eines – keines
	Intermediäre	Existieren Organisationen, die als Vermittler und Übersetzer zwischen Verwaltung und Stadtgesellschaft tätig werden?	Intermediäre: mehrere – einer – keiner
Einbetten von Innovation (C7)	Ressourcen	Stehen für transformative Projekte/ Prozesse finanzielle, räumliche oder personelle Ressourcen zur Verfügung?	dauerhafte Raumverfügbarkeit / Finanzierung / personelle Ausstattung: hoch – mittel – niedrig
	Handlungsroutinen	Wurden neue Handlungsroutinen etabliert, die die Umsetzung transformativer Projekte/ Prozesse erleichtern?	Maßnahmen zur Einbettung: ja – teilweise – nein
	Pläne und Programme	Werden die Entwicklungsziele in Plänen und Programmen fixiert?	Maßnahmen mit Bindungswirkung: ja – teilweise – nein

Quelle: Hackenberg/Willinger 2026

Partnerschaften und Orte für den Wandel – Analyse von Transformationskapazitäten in vier Praxisbeispielen

Im Zusammenspiel dieser sechs Faktoren entstanden in vier Pilotprojekten der Nationalen Stadtentwicklungspolitik Lösungen, die an die jeweilige Akteurskonstellation und Planungskultur angepasst sind. Mit der Anwendung des Analysekonzeptes werden sie im Folgenden näher vorgestellt.

Weitere Informationen zum Projektauftrag und den vier Projekten finden Sie unter:
www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de



Um die Transformationskapazitäten systematisch zu erfassen, wurden Interviews, Berichte, Karten und die von den Projektakteuren ausgefüllte Checkliste (s. Tabelle 1) sowie das Blanko-Raster (s. Abb. 4 sowie 5–8) genutzt, die im Rahmen einer Validierung zwischen Projektakteuren und Begleitforschung ausgewertet und interpretiert wurden.

Homberg (Efze) – Von der Kleinstadt zur WANDELstadt

Das Projekt „Kleinstadt im Wandel – Von der Kleinstadt zur Wandelstadt“ zielte auf die Revitalisierung der Innenstadt sowie eine breitere Mitwirkung der Stadtgesellschaft an Transformationsprozessen. Verschiedene Ansätze zur Reaktivierung von Leerständen und zur kooperativen Stadtentwicklung wurden erprobt. Dazu wurden Schlüsselimmobilien aktiviert und mit neuen Partnern und dialogfördernden Formaten belebt. Die Stadt reagierte damit auf den demografischen Wandel, eine abnehmende wirtschaftliche Dynamik und zunehmende Skepsis gegenüber Veränderungen. Transformationskritikern sollte mit einer gezielten, informierenden und aktivierenden Kommunikationsstrategie sowie überzeugenden Beispielprojekten begegnet werden.

Transformatives Führen

Der Bürgermeister stieß zusammen mit dem Fachbereich Stadtentwicklung und weiteren Ämtern einen Perspektivenwechsel auf die Innenstadt Hombergs als lebendigen, dritten Ort an. Diese Idee machte er zur Grundlage seines Handelns und vertrat sie in der Verknüpfung der Themen „Leerstandaktivierung“, „Klimaanpassungsmaßnahmen“ und „kooperativer Stadtentwicklung“ sichtbar und impulsgebend gegenüber der Stadtpolitik, dem Einzelhandel, Immobilieneigentümerinnen und -eigentümern sowie der Bürgerschaft.

Ermächtigte Gemeinschaften

An drei von Leerstand und Strukturwandel betroffenen Transformationsorten im Stadtzentrum wurden Beteiligungsprozesse etabliert, die Bürgerschaft und weitere Akteure aktiv einbanden. Durch die Kooperation mit weiterführenden Schulen entstand die Idee zur Entwicklung eines außerschulischen Lernortes, in dessen bauliche Ertüchtigung als auch spätere Nutzung Schülerinnen und Schüler aktiv einbezogen wurden.

Experimentieren als Lernprozess

Durch sogenannte „Raumstipendien“ wurden temporäre Nutzungen gefördert, die kreative Konzepte zur Belebung innerstädtischer Leerstände erprobten. Die Raumstipendiaten wurden durch eine fachbereichsübergreifend besetzte Jury ausgewählt, dialogorientierte Formate wie ein Mentoring und Stadtpaziergänge mit Stadtratsmitgliedern flankierten diese Prozesse und förderten institutionelles Lernen.

Kollektive Zukunftsvisionen

Zukunftsbilder für die Nutzung der Alten Feuerwache als einem der drei Transformationsorte wurden in partizipativen Formaten mit weiterführenden Schulen sowie einer Summer School der Hochschule Heidelberg



Quelle: Markus Staedt, Katrin Hitziggrad, Prof. Marc Kirschbaum; Patrick Pfaff, visitnordhessen

Treffpunkt KOCHS (links) und Eröffnung der Wandelgalerie in Homberg (Efze) (rechts)

entwickelt. Die dabei entstandenen Pläne und Modelle wurden im Rahmen einer Ausstellung öffentlich präsentiert. Die Ausstellungen fanden im KOCHS, einem ehemaligen Schuhladen in zentraler Lage, statt, der als Treffpunkt verschiedener zivilgesellschaftlicher Initiativen genutzt wird. Er dient zugleich als Dialogort für Fragen der Stadtentwicklung und ist lebendiges Beispiel der angestrebten Innenstadtentwicklung.

Inklusive und vielfältige Governance

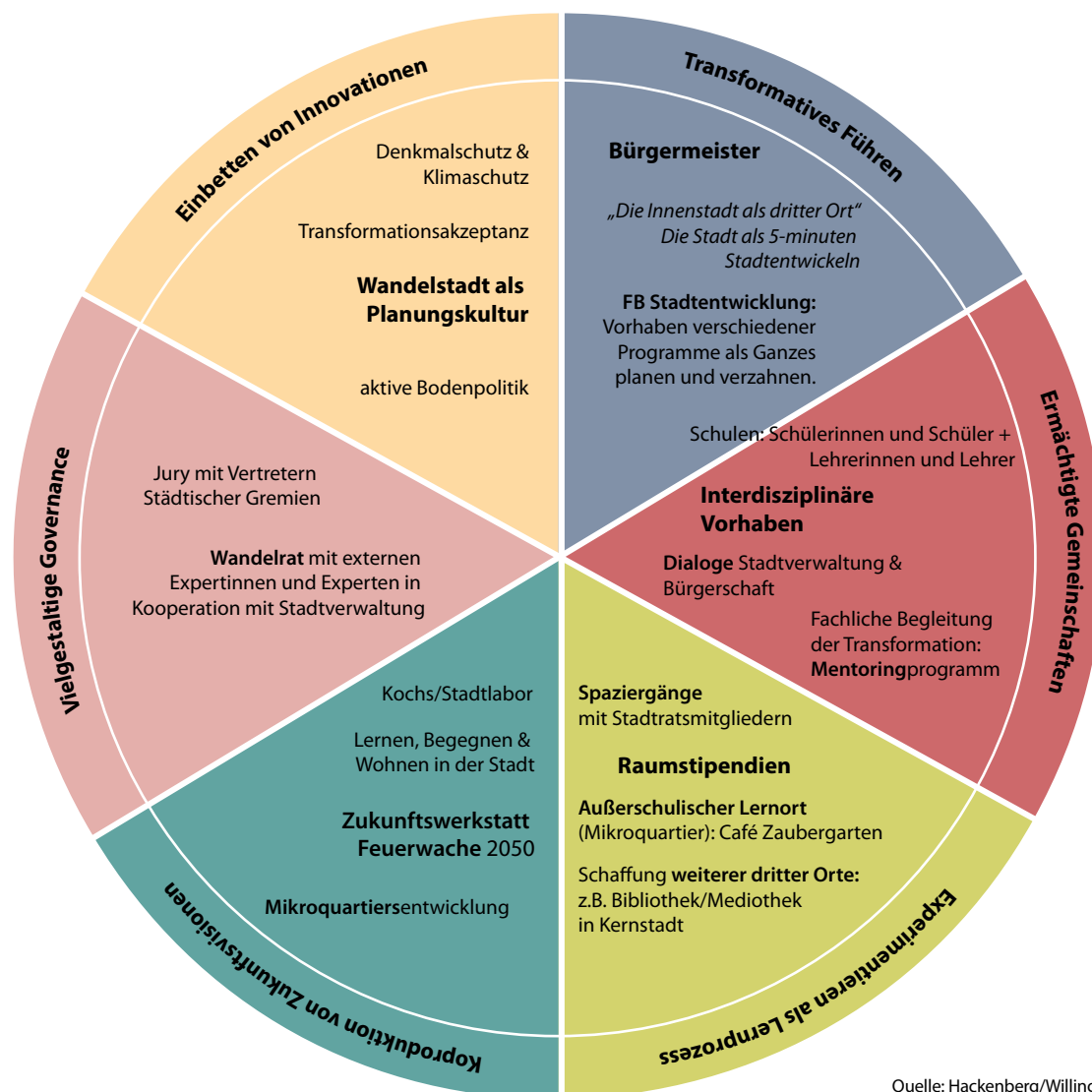
Mit dem Wandelrat wurde ein beratendes Gremium geschaffen, das externe Expertise bereitstellt und zugleich in Verwaltung und Bürgerschaft ausstrahlt. Die Treffen wurden jeweils mit „Wandelgalerien“ kombiniert, Ausstellungen im KOCHS, in denen die im Wandelrat besprochenen Projekte für die Öffentlichkeit anschaulich vermittelt und durch Impulsvorträge des Wandelrates zu Transformationsthemen angereichert wurden. Durch diese öffentlichen Formate sollte die Transparenz und Akzeptanz für die innovativen Ansätze der Stadtverwaltung in der Bürgerschaft erhöht und der Dialog zwischen Verwaltung und Bürgerschaft intensiviert werden.

Einbetten von Innovationen

Ziel des Homberger Projekts war die langfristige Verankerung einer kooperativen Planungskultur und Stärkung der Transformationsakzeptanz. Dies sollte unter anderem durch eine institutionelle Verstetigung des Wandelrates, kooperativer Beteiligungsprozesse und Festigung des fachübergreifenden Handelns der Stadtverwaltung als Routine erreicht werden. Am Leitbild der Homberger Altstadt als multifunktionalem, lebendigen Ort wird nach Projektende weitergearbeitet. Auf Grundlage der entwickelten Ideen wurden Städtebaufördermittel aus dem Programm „Sozialer Zusammenhalt“ eingeworben, sodass zusammen mit einer aktiven Bodenpolitik und dem strategischen Ankauf von Schlüsselimmobilien in der Innenstadt langfristig Handlungsspielräume und Gestaltungsmöglichkeiten gesichert und die „Kleinstadt im Wandel“ weiterentwickelt werden kann.

Abbildung 5

Durch die Projektakteure ausgefülltes Blanko-Raster zur Erfassung der Transformationskapazitäten in Homberg (Efze)



Quelle: Hackenberg/Willinger 2026



Quelle: Simeon Johnke

Utopie-Workshop (links) und Bau der Klimaoase (rechts)

Nürnberg – „Was wäre, wenn ...?“ Eine Stadt spielt die Utopie!

Das Projekt „Was wäre, wenn ...?“ Eine Stadt spielt die Utopie! hatte zum Ziel, für ein hitzebelastetes Quartier in der Nürnberger Südstadt ein Klima-Quartier-Narrativ zu entwickeln und zu erproben. Durch Einbeziehung möglichst vielfältiger Perspektiven der Stadtgesellschaft und in Zusammenarbeit mit der Stadt Nürnberg wurde ein gemeinsames Zukunftsbild erzeugt, das zur Akzeptanz von Transformationsmaßnahmen beiträgt und zur Mitwirkung anregt. Experimentelle Interventionen im öffentlichen Raum luden zum Mitmachen ein und verdeutlichten, wie der Wandel aussehen kann.

Transformatives Führen

Als Intermediär initiierte die Initiative Urban Lab einen kooperativen Prozess zur Entwicklung eines Klima-Quartier-Narrativs und verknüpfte zivilgesellschaftliche, wissenschaftliche und kommunale Perspektiven. Es führte Akteure in neuen Konstellationen zusammen, war Ansprechpartner und Impulsgeber der Quartiersentwicklung und bot partizipative Formate an.

Ermächtigte Gemeinschaften

Die Aktivierung von Menschen aus verschiedenen Milieus für die Herausforderungen und Potenziale des Quartiers war ein zentraler Fokus des Projektes. Insbesondere migrantischen Frauen wurden mit maßgeschneiderten Formaten zur Mitwirkung eingeladen. Zur Ansprache weiterer Gruppen wurden unter anderem Quartierspicknicks, Video-Interviews, Utopie-Workshops (auch exklusiv für Frauen), Ideen-Jams, Ideensprechstunden oder Mitmach-Bautage durchgeführt, die neben der Erhebung der Bedürfnisse vor allem einen Beitrag zur Stärkung der Selbstwirksamkeit leisten sollten. Die Förderung von Mikroprojekten durch einen Fonds ermöglichte die kooperative Umsetzung von acht zivilgesellschaftlich entwickelten Ideen.

Experimentieren als Lernprozess

Die mobile Anlaufstelle „Amt für Ideen“ sowie konkrete räumliche Interventionen ermöglichten die iterative Entwicklung und Sichtbarmachung von Ideen für das Klima-Quartier im Stadtraum. In regelmäßigen Sprechstunden wurden die Bedürfnisse und Ideen der Anwohnerschaft aufgenommen und mit dem Bau einer temporären „Klimaoase“ vor der Gustav-Adolf-Kirche, den „Quartiershaltestellen“ (Info- und Ausprobierorte im öffentlichen Raum) sowie der zivilgesellschaftlichen Mikroprojekte im Stadtraum konkretisiert.

Kollektive Zukunftsvisionen

Narrative Methoden, die in Workshops gemeinsam mit der Bevölkerung, Initiativen und Einrichtungen aus dem Quartier angewendet wurden, brachten fünf thematisch geclusterte Zukunftsvisionen für das Klima-Quartier zu den Themen „Mobilität/Gesundheit“, „Erfrischung“, „Gemeinschaft“, „Einkaufen & Entsorgen“, „Bildung & Lernen“ hervor. Durch Projekte im Stadtraum wurden diese Visionen konkretisiert und unter anderem über eine Bauzaunausstellung für die Öffentlichkeit veranschaulicht. So wurde beispielsweise an der Quartiershaltestelle „Erfrischung“ mithilfe von Wassernebel der kühlende Effekt solcher Infrastrukturen erfahrbar.

Inklusive und vielgestaltige Governance

Die partizipativen Methoden ermöglichten Zugang zu Planungsprozessen für soziale Gruppen jenseits der üblicherweise Teilnehmenden. Eine enge Kooperation zwischen dem Urban Lab als Intermediär mit der Verwaltung, insbesondere dem Amt für Stadtplanung/Stadterneuerung, dem Referat für Umwelt und Gesundheit, dem Service „Öffentlicher Raum“ und dem Quartiersmanagement, sowie gemeinsame Entscheidungsstrukturen sicherten die Anschlussfähigkeit an formale Planungsprozesse. Projektideen für zivilgesellschaftliche Projekte wurden in einer gemeinsamen Jury von Urban Lab und Verwaltung ausgewählt.

Einbetten von Innovationen

Die erprobten Partnerschaften, Formate und Maßnahmen zur Entwicklung des Klima-Quartiers wurden institutionell abgesichert, indem sie in die Vorbereitenden Untersuchungen zur Ausweisung als Stadterneuerungsgebiet integriert wurden. Bei der Beantragung von Städtebaufördermitteln konnten frühzeitig finanzielle Mittel eingeplant werden, unter anderem für Bürgerbeteiligung und ein Quartiersmanagement. Auf diese Weise werden die Ansätze aus dem Projekt weitergeführt. Die methodischen Erkenntnisse wurden als Impuls zur Nachahmung in einem „Urban-Transformation-Playbook“ zusammengefasst.

Abbildung 6
Durch die Projektakteure ausgefülltes Blanko-Raster zur Erfassung der Transformationskapazitäten in Nürnberg



Quelle: Hackenberg/Willinger 2026



Quelle: Fontanestadt Neuruppin / Kevin Pawelczyk

Zukunfts Fenster auf dem Brschplatz (links) und Klapptischgespräche auf dem Schulplatz (rechts)

Neuruppin – DEIN PARK. DEINE STADT.

Das Projekt „DEIN PARK. DEINE STADT.“ zeigt, wie aus einer zunächst kleinräumigen Freiraumplanung ein stadtweiter Transformationsprozess entstehen kann. Ausgangspunkt war die Reaktivierung des vernachlässigten Stadtparks durch Schülerinnen und Schüler der Evangelischen Schule Neuruppin. In einem zweiten Schritt wurden Erfahrungen, Netzwerke und Beteiligungsformate auf zentrale innerstädtische Plätze übertragen. Das Projekt macht damit sichtbar, wie transformative Kapazitäten schrittweise aufgebaut und verstetigt werden können.

Transformatives Führen

Zwar spielte die aktive Unterstützung des Projekts durch kommunale Entscheidungsträger aus Stadtplanung eine wichtige Rolle. Transformative Führung zeigte sich jedoch nicht primär hierarchisch, sondern ermöglichend: Verwaltung stellte Ressourcen bereit, öffnete Entscheidungsspielräume und unterstützte experimentelle Zwischennutzungen auf öffentlichen Plätzen. Dadurch wurde der Wandel als legitimes Thema verankert. Ausgehend von ihrer führenden Rolle im vorangegangenen Parkprojekt agierte auch die Evangelische Schule als transformativ führender Akteur. Durch die Vorbildfunktion der Lehrerschaft sowie durch die vielfältigen praktischen Maßnahmen im und um den Schulunterricht wurden über die Schülerinnen und Schüler hinaus auch Eltern für das Projekt begeistert.

Ermächtigte Gemeinschaften

Das Projekt basiert stark auf lokaler Selbstwirksamkeit. Schulen, Vereine, Initiativen, Nachbarschaften und engagierte Einzelpersonen wurden nicht nur konsultiert, sondern mit unterschiedlichsten Rollen als Mitgestaltende eingebunden. Beispiele sind Pflegeaktionen im Park, gemeinsame Veranstaltungen wie das Parkfest sowie bei den Interventionen in der Stadt die konkrete Mitwirkung von der Ideensammlung bis hin zur Trägerschaft. Die Stadtgesellschaft wird damit vom Publikum zum handelnden Akteur.

Experimentieren als Lernprozess

Drei „Testfelder Zukunft“ auf Kirchplatz, Schulplatz und Brschplatz dienten als konkrete Orte der Transformation. Temporäre Interventionen durch das Aufstellen von Holzrahmen („Zukunfts Fenstern“) als offene Bühnen, Sportangebote, Aufenthaltsbereiche oder Begrünung ermöglichten es, neue Nutzungen niedrigschwellig zu erproben, bevor dauerhafte Umbauten erfolgen. Fehler und Anpassungen werden dadurch Teil eines gemeinsamen Lernprozesses.

Koproduktion von Zukunftsvisionen

Durch die „Zukunfts Fenster“ wurde an den drei öffentlichen Plätzen bildhaft in die Zukunft geblickt. Bürgerinnen und Bürger konnten ihre Ideen direkt vor Ort einbringen; binnen kurzer Zeit wurden über 100 Anregungen gesammelt. Zukunftsbilder entstanden somit nicht in Planungs- oder Grafikbüros, sondern im koproduktiven Zusammenspiel von Verwaltung und Stadtgesellschaft und zeigten sich schließlich in der praktischen Aneignung des öffentlichen Raums.

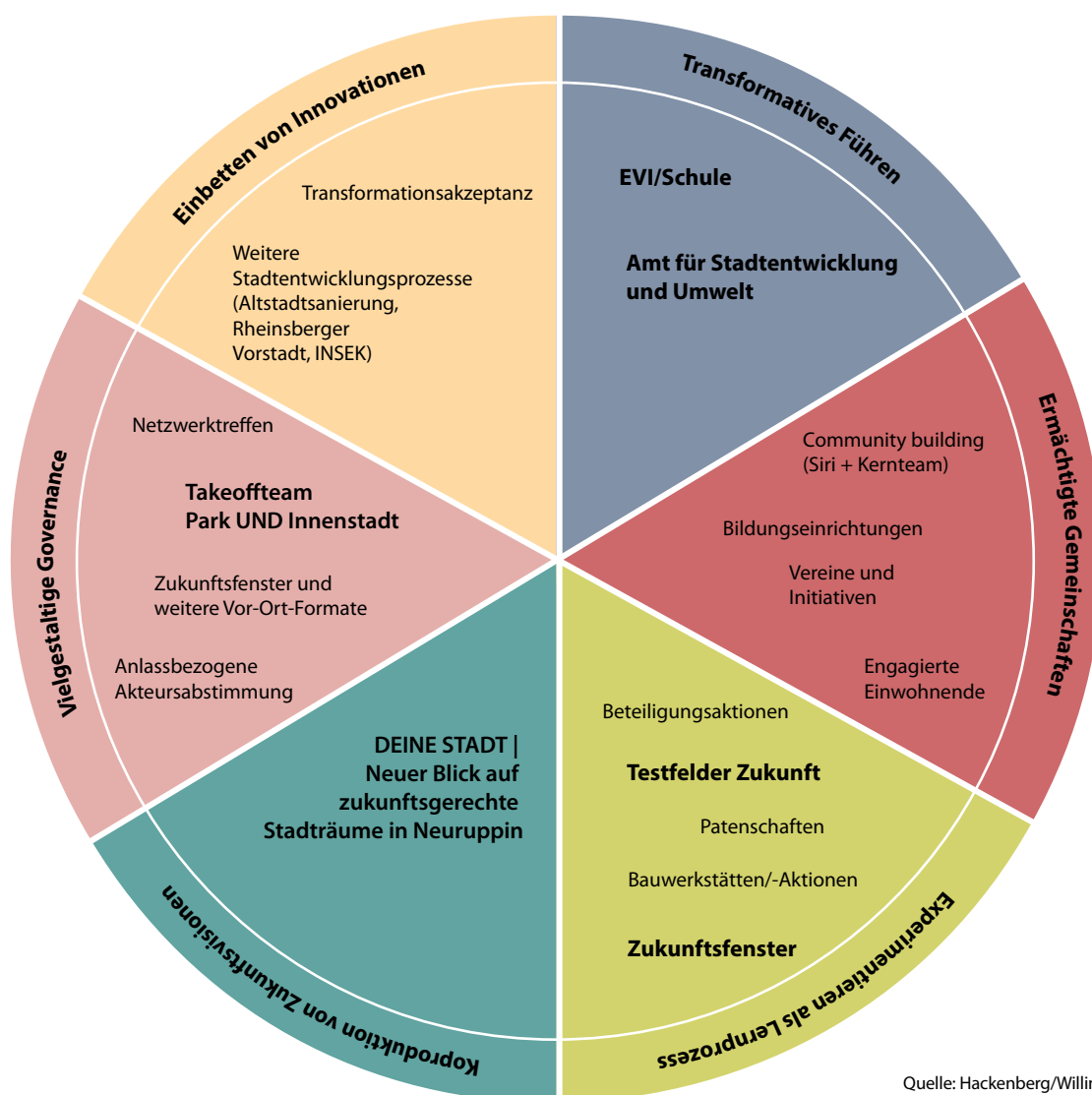
Das Projekt verknüpfte Verwaltung, Schulen, Stiftungen, Vereine, Kulturakteure und Bürgerschaft in einer neuartigen Governancestruktur. Besonders relevant ist das „TakeOff-Team“, in dem Akteure aus Verwaltung und Zivilgesellschaft gemeinsam an der Weiterentwicklung arbeiten. Netzwerktreffen versammelten weitere Akteure und bezogen sie in die Aktivitäten ein. Verantwortung wird damit auf mehrere Schultern verteilt.

Einbetten von Innovation

Innovationen blieben nicht punktuell, sondern wurden institutionell verstetigt: jährliche Parkfeste, neue kooperative Pflegearrangements („Co-Pflege“), dauerhafte Sportangebote, wiederkehrende Beteiligungsformate und neue Governancestrukturen. Das Projekt zeigt damit, wie aus temporären Impulsen langfristige Stadtentwicklung werden kann, indem sie den Boden für einen dauerhaften planungskulturellen Wandel bereiten. Das so erprobte Instrumentarium soll nun unter anderem die Veränderungsprozesse in einem Stadterneuerungsgebiet und der Weiterentwicklung einer Plattenbausiedlung prägen.

Abbildung 7

Durch die Projektakteure ausgefülltes Blanko-Raster zur Erfassung der Transformationskapazitäten in Neuruppin



Quelle: Hackenberg/Willinger 2026



Quelle: Agency Apéro

Neckarerlebnistag mit temporärem Flussbad (links) und Workshop zur Gestaltung des Neckarufers Besigheim (rechts)

Stuttgart – PROOJEKT POOL. Neue Partnerschaften für einen wassersensiblen Wandel

In und um Stuttgart entsteht Transformation aus der Kooperation eines zivilgesellschaftlichen Akteurs und des Regionalverbands. Im Mittelpunkt steht die Rückgewinnung des Neckars als sozialer, ökologischer und öffentlicher Raum. Teilprojekte wie die Neckarinsel oder die Aktivierung der Mombach-Mündung verbinden räumliche Interventionen, Wissensproduktion und Netzwerkbildung. Experimente an verschiedenen Orten der Region bilden Mosaiksteine der Zukunftsvision einer Region am Wasser. Zugleich entstehen ein breiter Erfahrungsschatz und eine Vorbildwirkung, die zur Nachahmung einladen. „PROOJEKT POOL“ der Agency Apéro steht damit für eine „ambulante“ Stadtentwicklungspraxis (vgl. Bucher et al. 2026: 16 ff.), die das strukturierte Handeln der Kommunalverwaltungen um schnelle Planungen und probeweise Interventionen ergänzt.

Transformatives Führen

Führung erfolgt hier weniger administrativ als kuratorisch und prozessgestaltend. Agency Apéro übernahm dabei einerseits die Rolle eines intermediären Akteurs, der Verwaltung, Bundesbehörden, Planung, Zivilgesellschaft und Öffentlichkeit zusammenführte. Andererseits griff die Agentur durch kleine Realisierungen direkt in die Flusslandschaft ein. Die Präsenz des Regionalverbands spielte als legitimierende Kraft ebenso eine wichtige Rolle.

Ermächtigte Gemeinschaften

Das Projekt aktivierte die Bürgerschaft mehrerer Neckar-Anrainerstädte durch offene Formate, Spaziergänge, Diskussionen, Exkursionen und Mitmachangebote am Wasser. Menschen wurden eingeladen, den Neckar neu zu erleben, eigene Ansprüche an den Stadtraum zu formulieren und ein kollektives Recht auf Stadt am Fluss zu etablieren. Ermächtigt wurden aber nicht zuletzt auch die kommunalen Planer, die durch die „ambulanten Planungsmethoden“ (vgl. Bucher et al. 2026: 16 ff.) langverfolgte Ideen einer Realisierung näherbringen konnten.

Experimentieren als Lernprozess

Die temporäre Öffnung bislang unzugänglicher Räume, Pop-up-Nutzungen, Flusslabore und Probeformate zum Aufenthalt auf dem Neckar erzeugten vielfältige Experimentierräume. Statt auf fertige Masterpläne zu warten, wurde durch die koproduktive Nutzung und Aneignung verschiedener Stellen des Neckars gelernt, welche Interventionen funktionieren und welche räumlichen Qualitäten entstehen können – auch an anderen Stellen.

Koproduktion von Zukunftsvisionen

Die Zukunft des Neckars wurde nicht top-down definiert. Vielmehr entstanden Narrative wie „Insel für Stuttgart“, Badekultur am Fluss oder urbane Wasserlandschaften in gemeinsamer Aushandlung und Umsetzung. Planung wurde dadurch zu einem kulturellen und gesellschaftlichen Visionsprozess.

Inklusive und vielgestaltige Governance

Beteiligt waren unter anderem Wasserstraßen- und Schifffahrtsverwaltung des Bundes, Vereine, Planungsakteure, Initiativen und die Stadt Stuttgart. Gerade weil Gewässerräume institutionell fragmentiert sind, war diese Multilevel-Governance zentral für Veränderung. Die Interventionen vor Ort ließen direkte Mitwirkung engagierter Bürgerinnen und Bürger zu und öffneten Planungsprozesse auch für partizipationsferne Gruppen.

Einbetten von Innovation

Ein wesentlicher Erfolg liegt in der Verstetigung: Aus dem Prozess auf der Neckarinsel entstand der Verein Neckarinsel e. V., der die dortigen Aktivitäten weiterführt und mit der IBA Stuttgart 2027 verknüpft. Zudem wurden Folgeförderungen ermöglicht und das Thema „urbane Gewässerentwicklung“ dauerhaft auf die Agenda gesetzt. Die Berücksichtigung in der regionalen Naherholungskonzeption sichert die Umsetzung von Einzelprojekten und Gesamtvision nachhaltig ab und bereitet Finanzierungsmöglichkeiten vor.

Abbildung 8

Durch die Projektakteure ausgefülltes Blanko-Raster zur Erfassung der Transformationskapazitäten in Stuttgart



Quelle: Hackenberg/Willinger 2026

Kapazitäten für den Wandel – vergleichende Einordnung der vier Projekte

Die vier Fallbeispiele weisen unterschiedliche thematische Handlungsfelder, räumliche Ausrichtungen und institutionelle Kontexte auf (vgl. Tabelle 2).

Es zeigt sich, dass das Analysekonzept eine Variation von Akteuren und räumlichen Projektzuschnitten zulässt, ebenso die Betrachtung von unterschiedlichen Handlungsfeldern, für die ortsbezogen Transformationsziele definiert werden. Somit ist es in unterschiedlichen thematischen, räumlichen und institutionellen Kontexten für die Analyse von Transformationsprojekten flexibel anwendbar und trägt kontextspezifischen Rahmenbedingungen Rechnung. Im Unterschied zu klassischen Projekt- oder Wirkungsanalysen richtet sich der Blick dabei nicht primär auf inhaltliche Ergebnisse einzelner Maßnahmen, sondern auf Voraussetzungen und Mechanismen, die Wandel ermöglichen. Im Zentrum stehen damit weniger die konkreten Transformationsziele als vielmehr die Frage, wie Akteure, Institutionen und Prozesse handlungs- und lernfähig werden, um diese Ziele unter den lokalen Bedingungen besser erreichen zu können. Diese sind zentral, um situationsbezogene Lösungen, die sich im Erfolgsfall stabilisieren können, zu erproben (vgl. Nassehi 2024; Schneidewind 2026).

Die analysierten Projekte weisen folgende Gemeinsamkeiten hinsichtlich ihrer planerischen Strategien zum Aufbau von Transformationskapazitäten auf:

- **Bedeutung vielfältiger impulsgebender und intermediärer Akteure:** Ob Bürgermeisterin oder Bürgermeister, zivilgesellschaftliche Initiative oder Agentur, es sind Akteure, die mit ihren Ideen überzeugen, Prozesse initiieren und Kooperation fördern. Sie vermitteln zwischen Fachbereichen und Akteursgruppen und spielen eine Schlüsselrolle zur Legitimation von Wandel.
- **Partizipation und Koproduktion zur Steigerung von Akzeptanz:** Unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen bei Experimenten einzubeziehen, stärkt sowohl die Legitimation als auch die Qualität der Ergebnisse und bindet kritische Stimmen konstruktiv ein.
- **Experimentieren als zentrales Prinzip:** Zwischennutzungen, Interventionen und testweise Umgestaltungen dienen dazu, neue Lösungen und Ansätze in der Praxis zu erproben. Sie erzeugen aber erst dann transformative Kapazität, wenn sie breit in die Stadtgesellschaft vermittelt werden.
- **Visionen als Orientierungsrahmen:** Gemeinsam erarbeitete Zukunftsbilder bündeln Interessen und geben Prozessen Orientierung.
- **Kombination formeller und informeller Prozesse:** In allen Fällen werden klassische Verwaltungsstrukturen um passgenaue, oft zunächst temporäre Formate ergänzt. Dadurch werden Akteure transdisziplinär koordiniert, neue Regeln diskutiert und gemeinsam Entscheidungen getroffen.

Tabelle 2
Bausteine städtischer Transformationskapazität

Projekt / Kommune	Handlungsfelder	Raumzuschnitt	Institutioneller Kontext
Homberg	Innenstadtbelebung und Leerstand	Kleinstadt (Zentrum)	Kommunal initiiert, Integration in Verwaltungsstrukturen
Nürnberg	Klimaanpassung und Narrativbildung	Großstadt (Quartier)	intermediärer Akteur, schrittweise Institutionalisierung
Neuruppin	Umgestaltung öffentlicher Räume	Mittelstadt (Zentrum)	Kommunal initiiert, Integration in Verwaltungsstrukturen
Stuttgart	Landschafts- und Gewässerentwicklung	Region	intermediärer Akteur, schrittweise Institutionalisierung

Quelle: Hackenberg/Willinger 2026

- **Institutionalisierung:** Erfolgreiche Ansätze werden in langfristige Strukturen überführt, etwa durch Fortführung von Gremien, Nutzung zur Bewerbung für Förderprogramme oder Übernahme organisatorischer Routinen im Sinne einer neuen Planungskultur. Dadurch kann strukturelle Veränderung ermöglicht und langfristige Wirkung erzeugt werden.

Über alle Projekte hinweg wird Transformation somit als kooperativer, prozessualer und lernorientierter Ansatz verstanden. Auch wenn in jedem der vier Projekte kontextspezifische Rahmenbedingungen zu beachten sind, so ermöglicht die vergleichende Betrachtung der sechs Faktoren einen strukturierten Überblick über die Voraussetzungen, mit denen Veränderungsprozesse angestoßen, getragen und verstetigt werden können. Es werden Muster erfolgreicher Veränderungsprozesse sichtbar, die in einer rein sektoralen oder projektbezogenen Betrachtung häufig verborgen bleiben.

In Kombination mit einer Bewertung bietet sich die Möglichkeit der Weiterentwicklung zu einem Beratungsinstrument für Projektträgerinnen und -träger aus Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft, um Projektprofile nicht nur deskriptiv zu erfassen, sondern auch ihre Stärken und Schwächen einschätzen zu können. Die Analyse verschiebt den Fokus damit von der Bewertung einzelner Maßnahmen hin zur Frage, wie kollektive Handlungsfähigkeit, Lernfähigkeit und institutionelle Anpassungsfähigkeit als Voraussetzungen erfolgreicher Transformation gezielt aufgebaut werden können.

Fähigkeiten sichtbar gemacht: Transformative Capacity Performance Card

Während Transformationsziele in der kommunalen Praxis häufig normativ formuliert werden, fehlen häufig geeignete Instrumente, um entsprechende Prozesse strukturiert vorzubereiten und umzusetzen. Für politische und administrative Entscheidungsträger schafft ein solches Konzept eine Grundlage, um Transformation systematisch zu diskutieren, Prioritäten zu setzen, Entwicklungsbedarfe sichtbar zu machen und Prozesse zu gestalten. Vor diesem Hintergrund wurde das aus der Betriebswirtschaftslehre bekannte Prinzip der „Balanced Scorecard“ auf Stadtentwicklungsprozesse übertragen. Balanced Scorecards dienen als ein „ganzheitlich orientiertes, kennzahlenbasiertes Managementinstrument“ (BMDS 2026) dazu, strategische Ziele zu operationalisieren und anhand ausgewählter Indikatoren systematisch sichtbar und messbar zu machen. Angelehnt an diese Idee bündelt die Transformative Capacity Performance Card (TCPC, vgl. Abb. 9) die auf Basis des Analyserasters ermittelten Ergebnisse zu einer Selbsteinschätzung und ermöglicht Kommunen wie auch zivilgesellschaftlichen Akteuren einen schnell zugänglichen und systematischen Blick auf ihre Stärken und Schwächen im Umgang mit Wandel.

Das Modell verfolgt nicht den Anspruch, ein repräsentatives Bewertungsinstrument zu sein. Es unterstützt als Reflexions- und Lernwerkzeug dabei, Transformationsprozesse strategisch zu gestalten und umzusetzen. Die TCPC dient als strukturierter Bewertungsrahmen, mit dem sichtbar gemacht werden kann, in welchem Maße Projekte und damit verbundene kommunale Prozesse zum Aufbau transformativer Fähigkeiten beitragen. Bewertet werden die 18 Indikatoren jeweils auf einer dreistufigen, qualitativen Skala (s. Tabelle 1). Dadurch wird eine Grundlage für Vergleiche zwischen Projekten, Prozessen oder Kommunen geschaffen, ohne den Anspruch einer objektiven oder abschließenden Bewertung zu erheben. Adressaten dieses Werkzeugs sind somit alle Akteure, die transformative Projekte selber initiieren, laufende Projekte begleiten beziehungsweise abgeschlossene Projekte analysieren. Die Bewertung kann individuell erfolgen, beispielsweise durch Akteure aus Verwaltung, Politik oder organisierter Zivilgesellschaft, und als Impuls für weitere Diskussionen genutzt werden. Oder sie ist Gegenstand eines dialogischen Prozesses, in dessen Rahmen das Ergebnis gemeinsam ausgehandelt wird.

Erkennbar wird beispielsweise, ob Akteure und Prozesse in einzelnen Faktoren bereits besonders starke Kapazitäten besitzen oder im Rahmen der jeweiligen Projekte entwickeln, etwa durch die Stärkung einer engagierten Zivilgesellschaft. In anderen Dimensionen werden dagegen Entwicklungsbedarfe sichtbar, beispielsweise bei der Öffnung von Governance-Strukturen oder der konsequenten Einbettung in kommunale Strategien.

Daraus können Hinweise für organisationale Weiterentwicklungsprozesse abgeleitet werden, etwa für den Ausbau intermediärer Strukturen, die Qualifizierung kommunalen Personals oder die Etablierung dauerhafter Austauschformate zwischen Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft.

Darüber hinaus kann das Tool dazu beitragen, politische Entscheidungen besser zu begründen und Konflikte strukturierter zu reflektieren. Wenn sichtbar wird, dass Beteiligung, Kooperation oder transparente Aushandlungsprozesse in engem Zusammenhang mit der Transformationsfähigkeit einer Stadt stehen, lassen sich entsprechende Maßnahmen unter Umständen besser begründen und gegenüber kurzfristigen Effizienzlogiken argumentativ stärken.

Zugleich eröffnet die Orientierung an den sechs Faktoren die Möglichkeit, gesellschaftliche Transformationsmüdigkeit, Widerstände gegen Veränderungsprozesse oder blinde Flecken in Beteiligungsprozessen systematischer in den Blick zu nehmen. Ob dies tatsächlich zu höherer Akzeptanz von Transformationsvorhaben führt, hängt jedoch weiterhin von den jeweiligen lokalen Kontexten und Akteurskonstellationen ab. Das Instrument kann hierzu Orientierung bieten, ersetzt jedoch nicht die politische und kommunikative Arbeit vor Ort.

Für Lokalpolitik und Verwaltung bedeutet dies, dass nicht mehr nur Einzelprojekte betrachtet werden, sondern die Wandlungsfähigkeit der Stadt als strategische Ressource in den Fokus rückt. Die TCPC kann damit eine

Abbildung 9
Bausteine städtischer Transformationskapazität

Transformative Kapazitäten
– Performance Card –

Stadt/Gemeinde:
Projekt:

Transformatives Führen	Indikator	Ausprägung	Wert
	Polyzentrisches Führen	Unterschiedliche Sektoren	● ● ●
	Verknüpfung von Akteursspähren	Anschlussfähige Botschaften	● ● ●
	Durchsetzungsmacht	Entscheidungsbefugnis	● ● ●

Ermächtigte Gemeinschaft	Indikator	Ausprägung	Wert
	Aktive Gruppen	Anzahl	● ● ●
	Allianzen	Anzahl	● ● ●
	Unterstützung	Zugang zu Ressourcen	● ● ●

Experimentieren als Lernprozess	Indikator	Ausprägung	Wert
	Durchführung von Experimenten	Erproben neuer Lösungen	● ● ●
	Überzeugungskraft	Aufbereitung der Mehrwerte	● ● ●
	Lernen	Ergebnistransfer	● ● ●

Koproduktion von Zukunftsvisionen	Indikator	Ausprägung	Wert
	Koproduktive Entwicklung	Kokreative Formulierung	● ● ●
	Zukunftsbilder	Wirkkräftige Zukunftsbilder	● ● ●
	Machbarkeit	Umsetzungsschritte	● ● ●

Vielgestaltige Governance	Indikator	Ausprägung	Wert
	Beteiligungsmöglichkeiten	Anzahl erreichte Gruppen	● ● ●
	Steuerungsstruktur	Anzahl Gremien	● ● ●
	Intermediäre	Anzahl	● ● ●

Einbetten von Innovationen	Indikator	Ausprägung	Wert
	Ressourcen	Verfügbarkeit	● ● ●
	Handlungsroutine	neue Routinen	● ● ●
	Pläne und Programme	Verankerung	● ● ●

1 Punkt = schwach ausgeprägt, 2 Punkte = mittel ausgeprägt, 3 Punkte = stark ausgeprägt

Quelle: Hackenberg/Willinger 2026

Steuerungsperspektive unterstützen, die über Förderlogiken und Legislaturperioden hinausweist und Transformation als langfristige Querschnittsaufgabe sichtbar macht.

Gleichzeitig verdeutlichen die Ergebnisse auch die Grenzen des Ansatzes:

- 1. Begrenzte Standardisierbarkeit von Transformationskapazitäten:** Zunächst lassen sich transformative Kapazitäten nur eingeschränkt standardisiert erfassen, da zahlreiche Einflussfaktoren stark vom jeweiligen Kontext abhängen und teilweise einer subjektiven Interpretation unterliegen, beispielsweise die institutionelle Durchsetzungsfähigkeit, institutionelle Lernfähigkeit, die Qualität von Kooperation oder die Verfügbarkeit personeller und finanzieller Ressourcen.
- 2. Perspektivenabhängigkeit der Bewertung:** Die Einschätzung transformativer Kapazitäten kann je nach Akteursgruppe unterschiedlich ausfallen. Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft oder externe Beobachterinnen und Beobachter bewerten dieselben Prozesse möglicherweise unterschiedlich. Die TCPC bildet daher keine objektive Realität ab, sondern macht unterschiedliche Wahrnehmungen und Deutungen von Transformationsprozessen sichtbar. Gerade diese Perspektivenvielfalt kann jedoch selbst Gegenstand gemeinsamer Reflexion und Lernprozesse werden.
- 3. Projektbezogene Betrachtung:** Die Analyse städtischer Transformationskapazitäten erfolgt im Rahmen dieser Analyse projektbezogen. Für eine umfassendere Bewertung erscheint es sinnvoll, die Ergebnisse in Beziehung zu weiteren, parallel verlaufenden Projekten und Transformationsprozessen zu setzen. Dadurch können Wechselwirkungen sowie potenzielle Zielkonflikte oder gegenläufige Entwicklungen besser identifiziert werden.
- 4. Langfristigkeit und Nichtlinearität von Prozessen:** Transformationsprozesse laufen in der Regel langfristig, dynamisch und nichtlinear. Vor diesem Hintergrund ermöglichen Bewertungen innerhalb begrenzter Projektlaufzeiten nur eingeschränkte Aussagen über tatsächliche Veränderungen der Transformationskapazitäten. Eine langfristige Betrachtung sowie eine Ausweitung der Analyse auf die gesamtstädtische Ebene könnten dazu beitragen, Entwicklungspfade, Wirkungszusammenhänge und zukünftige Handlungsbedarfe besser sichtbar zu machen.
- 5. Abgrenzung zwischen Kapazität und Wirkung:** Die städtische Transformationskapazität stellt eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für erfolgreiche Transformationsprozesse dar; sie erlaubt noch keine Aussage über ihre tatsächliche Wirkung. Die Analyse der erzielten Outcomes und Impacts im Sinne einer systemischen Transformation (vgl. Phineo gAG 2021) stellt daher einen eigenständigen Untersuchungsschritt dar, der an die Erfassung und Bewertung der Transformationskapazitäten anschließt.
- 6. Begrenzte Übertragbarkeit:** Auch wenn die sechs Faktoren einen gemeinsamen analytischen Rahmen bereitstellen, unterscheiden sich die institutionellen, räumlichen und gesellschaftlichen Ausgangsbedingungen von Kommunen erheblich. Ergebnisse und Bewertungen sollten daher nicht im Sinne eines Rankings interpretiert werden, sondern als kontextspezifische Hinweise auf Stärken, Entwicklungsbedarfe und Lernmöglichkeiten.
- 7. Weiterer Forschungsbedarf zur TCPC:** Für das Konzept der Transformation Capacity Performance Card (TCPC) steht eine umfassende empirische Validierung noch aus. Während einzelne Elemente, insbesondere der Fragebogen sowie das Blanko-Raster, bereits praktisch erprobt wurden, bedarf die TCPC insgesamt einer systematischen Überprüfung hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit, Aussagekraft und Passfähigkeit für kommunale Praxisanforderungen.

Die aufgezeigten Grenzen markieren Ansatzpunkte für die methodische und konzeptionelle Weiterentwicklung des Analysekonzepts und unterstreichen den Bedarf an vertiefender Forschung.

Schlussfolgerungen für Forschung und Praxis

Die Studie verdeutlicht, dass die Umsetzung von Transformationsprojekten in der Stadtentwicklung als schrittweiser, lernorientierter Prozess verstanden werden muss, der aus dem Zusammenspiel vieler lokaler Aktivitäten, Akteurskonstellationen und institutioneller Rahmenbedingungen entsteht. Die analysierten Projekte zeigen, dass die Kraft transformativer Stadtentwicklung gerade in der Verbindung vieler kleiner und mittlerer Veränderungsprozesse liegt, die gemeinsam langfristig die Grundlage für strukturellen Systemwandel schaffen können.

Im Mittelpunkt stand daher nicht die normative Frage, ob Transformation notwendig ist, sondern vielmehr die operative Frage nach dem „Wie“ gelingender Veränderungsprozesse. Die Untersuchung knüpft damit an aktuelle Debatten der Stadtforschung an, die verstärkt nach den Bedingungen kollektiver Handlungsfähigkeit, nach Formen kooperativer Governance sowie nach lernorientierten und experimentellen Ansätzen der Stadtentwicklung fragen.

Städtische Transformationskapazitäten als Analyse- und Steuerungsansatz

Die Ergebnisse unterstreichen die wachsende Bedeutung neuer Handlungs- und Steuerungsstrukturen in der Stadtentwicklung, die als kooperative Gemeinschaftsaufgabe eine sektorübergreifende Zusammenarbeit und neue Formen kollektiver Verantwortung voraussetzt. Die Zusammenarbeit von Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und intermediären Akteuren erhöht nicht nur die Innovationsfähigkeit kommunaler Prozesse, sondern stärkt zugleich ihre Legitimität und Umsetzbarkeit. Insbesondere niedrigschwellige Beteiligungsformate ermöglichen es, unterschiedliche Perspektiven einzubinden, Zielkonflikte sichtbar zu machen und neue gesellschaftliche Allianzen für Veränderung aufzubauen.

Vor diesem Hintergrund leistet das vorgestellte Analysekonzept der städtischen Transformationskapazitäten einen Beitrag für die Stadtentwicklungsforschung und -praxis. Durch den Fokus auf die Voraussetzungen gelingender Transformation eröffnet der Ansatz eine anwendungsorientierte Perspektive auf transformative Prozesse. Die sechs Faktoren – transformatives Führen, ermächtigte Gemeinschaften, Experimentieren als Lernprozess, Koproduktion von Zukunftsvisionen, vielgestaltige Governance sowie das Einbetten von Innovationen – ermöglichen es, soziale, institutionelle und organisatorische Bedingungen von Transformationsfähigkeit systematisch zu erfassen und zu analysieren. Mit der Transformative Capacity Performance Card (TCPC) wird ein Instrument vorgeschlagen, welches das Analysekonzept um ein praxisorientiertes Bewertungsinstrument ergänzt. Es ermöglicht Kommunen, Projektträgern und Förderinstitutionen eine strukturierte Reflexion und Steuerungsmöglichkeit der in den Projekten sichtbaren Stärken, Defizite und Entwicklungspotenziale.

Für die Stadtforschung ergeben sich daraus mehrere Schlussfolgerungen: Zum einen zeigt sich, dass sich die qualitativen und prozessorientierten Methoden für die Analyse komplexer Stadtentwicklungsprozesse eignen. Sie ermöglichen es, die sozialen Dynamiken, Konflikte, Aushandlungsprozesse und Formen des gemeinsamen Lernens sichtbar zu machen. Zum anderen eröffnet das Analysekonzept neue Möglichkeiten vergleichender Forschung, indem es trotz unterschiedlicher lokaler Rahmenbedingungen eine gemeinsame analytische Perspektive auf Transformationsvoraussetzungen ermöglicht.

Konsequenzen für Governance, Planung und zukünftige Forschung

Die Ergebnisse der Fallstudienanalyse legen es nahe, Transformationsfähigkeit nicht ausschließlich als Eigenschaft einzelner Projekte zu verstehen, sondern als strategische Ressource von Städten. Damit rückt die Frage in den Vordergrund, wie Lernfähigkeit, Kooperation, Beteiligung und Innovationsfähigkeit dauerhaft in kommunalen Strukturen verankert werden können.

Hieraus ergeben sich mehrere offene Fragen sowie weiterer Forschungsbedarf:

1. **Zielgruppen:** Wie kann die Methode noch stärker zielgruppenspezifisch weiterentwickelt werden? Welche unterschiedlichen Erkenntnisinteressen, Erwartungen und Anforderungen bringen Akteure aus Forschung und Praxis mit?
2. **Themenfelder:** Welche Möglichkeiten und Grenzen ergeben sich bei der Übertragung des Analysekonzeptes auf weitere Programme und Handlungsfelder mit unterschiedlichen räumlichen Rahmenbedingungen sowie Akteurs- und Prozessstrukturen, beispielsweise in der Städtebauförderung, der Klimaanpassung, der Mobilitäts- und Energiewende oder der Innenstadtentwicklung?
3. **Instrumentarium:** In welchen Kontexten der transformativen Stadtentwicklung kann das Analysekonzept bestehende Instrumente sinnvoll ergänzen, etwa im Rahmen von Leitbildentwicklungen, integrierten Konzepten oder Beteiligungsprozessen? Welche Funktion kann das Modell dabei übernehmen – beispielsweise zur Bewertung, Steuerung oder Kommunikation?
4. **Strategische Steuerung:** Wie kann die Entwicklung transformativer Kapazitäten als strategische Aufgabe auf gesamtstädtischer Ebene umgesetzt werden? Denkbar wären etwa kommunale Ansätze, in denen die Anwendung des Analysekonzeptes verstetigt oder Dialog- und Austauschformate zur gemeinsamen Bewertung von Kapazitäten initiiert werden.
5. **Wirkungsmessung:** Wie lässt sich die Analyse von Transformationskapazitäten mit Theories of Change und Ansätzen der Wirkungsmessung verknüpfen, um belastbare Aussagen über erzielte Wirkungen auf der Ebene von Outcomes und Impacts zu ermöglichen?

Mit der Verdichtung des Konzepts städtischer Transformationsfähigkeit auf sechs zentrale Faktoren sowie ihre Operationalisierung durch konkrete Indikatoren wird ein Ansatz vorgeschlagen, der zwischen theoretischer Konzeptentwicklung und praktischer Anwendbarkeit vermittelt. Gerade unter Bedingungen wachsender Unsicherheit, gesellschaftlicher Fragmentierung und komplexer Krisen gewinnen kooperative Formen des Handelns, kollektive Lernprozesse und neue Governance-Arrangements an Bedeutung. Der Analyseansatz zur Erfassung der Transformationskapazitäten und das darauf aufbauende Bewertungsinstrument leisten hierzu einen Beitrag: Sie zeigen Wege auf, wie Städte gemeinsame Handlungsfähigkeit stärken, Legitimität aufbauen und Transformation aktiv gestalten können.

Der vorliegende Beitrag markiert einen ersten Schritt zur Operationalisierung städtischer Transformationskapazitäten für Forschung und Praxis. Die weitere Erprobung und konzeptionelle Weiterentwicklung des Ansatzes in unterschiedlichen kommunalen Kontexten stellt deshalb eine wichtige Aufgabe zukünftiger Forschungs- und Transferaktivitäten des BBSR in Kooperation mit dem Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung (IÖR) dar.

Literatur

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2021: Neue Leipzig-Charta: Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl. Bonn.

Bernegg, A.; Freeman, D.; Lammert, F., 2025: Transformation wirkungsvoll gestalten. Kompetenzen für die Stadt im Wandel. Herausgeber: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). Bonn.

BMDS – Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung, 2026: Balanced Scorecard. Zugriff: https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/Organisationshandbuch/7_Management/75_BalancedScorecard/balancedscorecard_inhalt.html [abgerufen am 22.05.2026].

Bucher, B.; Plachtzik, Y.; von Raven, C.; Schaffarzik, T.; Willinger, S., 2026: Ambulante Planung. RaumPlanung 235/1-2026: 16–23.

Bude, H., 2024: Transformationen ohne „Transformation“. Plädoyer für einen semantischen Schnitt. In: Bundeskanzleramt (Hrsg.): Zwischen Zumutung und Zuversicht. Transformation als gesellschaftliches Projekt. Berlin: 52–55.

Egermann, M., 2023: Urbane Transformationen planen – ein Oxymoron? Zu Möglichkeiten und Grenzen kommunaler Planung, urbane Transformationsprozesse zu gestalten. vhw FWS, 2/2023: 77–80.

Förster, A., 2022: Alle wollen wirken. Transformative Forschung trifft Stadtentwicklung. pnd 1/2022: 43–69.

Geels, F. W., 2002: Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. Research Policy, 31. Jg. (8–9): 1257–1274.

Höcke, C.; Egermann, M.; Ehnert, F., 2020: Kooperationen für den Wandel zur nachhaltigen Stadt. Voraussetzungen für ein Zusammenwirken von Kommunen Town-Initiativen zur Gestaltung transformativen Wandels. RaumPlanung 205/1-2020: 47–51.

Kuckartz, U., 2014: Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim

Kuckartz, U.; Rädiker, S., 2022: Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim.

Mayring, P., 2022: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim.

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

Nassehi, A., 2024: Kritik der großen Geste. Anders über gesellschaftliche Transformation nachdenken. München.

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

Reckwitz, A., 2003: Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive. Zeitschrift für Soziologie, 32. Jg. (4): 282–301.

Riechel, R.; Scheller, H.; Trapp, J.; Libbe, J.; Walker, B.; Heyen, D. A.; Brohmann, B.; Kampffmeyer, N., 2020: Vom Stadtumbau zur städtischen Transformationsstrategie. BBSR-Online-Publikation 09/2020. Herausgeber: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). Bonn.

Schneidewind, U., 2026: Dienstschluss. Herausforderung Kommunalpolitik. Berlin.

Urner, M., 2024: Besser über den Wandel sprechen. Kommunikative Praktiken für die Transformation. In: Bundeskanzleramt (Hrsg.): Zwischen Zumutung und Zuversicht. Transformation als gesellschaftliches Projekt. Berlin: 62–65.

von Richthofen, A.; Wawerek, J.; Guadalupe Aranda Sánchez, M.; Kissick, H.; Lutherborrow, T.; Vasilenko, E.; Imorde, J.; Sandscheiper, F.; Syska, M.; Bücker, N., 2026: Stresstest für Städte. Handreichung zum digitalen Resilienz-Monitoring für Städte und Gemeinden in Deutschland. Herausgeber: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). Bonn.

von Wirth, T.; Vogel, T.; Jansen, P. (Hrsg.), 2025: Kompass für den Wandel. Mit transformativen Fähigkeiten die Welt von morgen gestalten. München.

Walther, C.; Bernegg, A.; Lammert, F.; Oßwald, S.; Polinna, C., 2024: Urbane Resilienz in der Praxis. Impulse für die Stadt im Wandel. Herausgeber: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). Bonn.

WBGU – Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen, 2016: Der Umzug der Menschheit. Die transformative Kraft der Städte. Berlin.

Wiesemann, L.; Berding, U.; Havemann, A., 2025: Ressortübergreifend zusammenarbeiten. Eine Kommunalbefragung im Kontext der nachhaltigen Stadtentwicklung. vhw-werkSTADT, Nummer 80. Berlin.

Willinger, S., 2022: Koproduktion in der Stadtentwicklung. Eine Herausforderung für Kommunen. In: Hill, H. (Hrsg.): Kommunale Innovationen. Speyer: 59–72.

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

Wolfram, M., 2014: Stadt, Wandel, Nachhaltigkeit: Zur Konvergenz von Urbanistik und Transitionsforschung. pnd online II/2014.

Zu den Pilotprojekten des Projektauftrags „Neue Partnerschaften und Orte für den Wandel“

