

Urban Design Thinking in der Stadtentwicklung: Damit nicht immer die gleichen Leute gehört werden

Helke Wendt-Schwarzburg • Marcus Jeutner • Kilian Flade

Alle an Bord? Wie können Städte die Gesellschaft in ihrer Vielfalt beteiligen statt nur ‚die üblichen Verdächtigen‘?

Partizipative Stadtentwicklung ist angesagt – nicht nur in Mannheim, einer Stadt, in der seit 2016 Mannheimer Bürger*innen mit internationaler Biografie gemeinsam mit Vertreter*innen aus Stadtverwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft innovative Lösungen für ein nachhaltige Stadtgestaltung erarbeitet haben. Durchgeführt wird das Projekt »Migrants4Cities – Willkommene Perspektiven. Hochqualifizierte Migrant*innen gestalten Zukunftsstädte« von der Stadt Mannheim und den Stadtforscher*innen der TU Berlin sowie den Innovationsforscher*innen des inter 3 Instituts für Ressourcenmanagement mit der ko-kreativen *Urban Design Thinking*-Methode (UDT).

Auch andernorts wird bei vielen aktuellen Stadtentwicklungsprojekten deutlich, dass es sich lohnt, Zeit, Geld und Mühe in Beteiligung, besser noch: in Ko-Kreation zu investieren. Damit am Ende Lösungen stehen, die tatsächlich gebraucht werden, attraktiv und allgemein akzeptiert sind. Die Unterscheidung zwischen »Beteiligung« und »Ko-Kreation« ist insofern wichtig, da bei einem ko-kreativen Prozess eine tatsächliche Zusammenarbeit von allen Interessensträger*innen von Beginn des Planungsprozesses angestrebt wird und damit weit über bloße Beteiligung hinausgeht. Der Unterschied zu vielen anderen Beteiligungsverfahren ist darüber hinaus, dass die Möglichkeit zur Mitwirkung nicht bei der Lösungsentwicklung aufhört, sondern auch die gemeinsame Umsetzung beinhalten kann.

Wer bei ko-kreativen Formaten angesprochen wird und am Ende mitmacht ist daher von großer Bedeutung. Denn eine Stadt, die auf aktives Engagement ihrer Bürger*innen in Stadtentwicklungsprozessen setzt, muss den Anspruch haben, bei der Ansprache der Teilnehmer*innen und in der Berücksichtigung ihrer Bedarfe und Perspektiven auch individuellen Lebensrealitäten im Blick zu haben. Warum? Weil ansonsten Lösungen nur für bestimmte gesellschaftliche Gruppen gedacht sind und an den Bedarfen Anderer völlig oder haarscharf vorbeigehen. Ein zweiter Grund: der Stadtgesellschaft gehen die Perspektiven, Innovationspotenziale und Lösungskompetenzen der nichtbeteiligten Gruppen verloren. Beispielsweise das Wissen über familienfreundliche Wohnungsgrundrisse, Sport- und Begegnungsangebote im Freien oder kulturspezifische Sicherheitsbedürfnisse. Dieses Wissen haben Mannheimer Bürger*innen mit Migrationsgeschichte im Rahmen des Projekts »Migrants4Cities« in die Gestaltung von Lösungen für ein klimafreundliches, sozial ausgewogenes, wirtschaftlich prosperierendes und kulturell vielfältiges Mannheim eingebracht.



Abbildung 1: UDT – Aus Ideen gemeinsam Lösungen entwickeln und umsetzen © Marcus Jeutner

Die Realität sieht allerdings oft anders aus: In Beteiligungsprozessen, egal ob städtisch oder bürgerschaftlich initiiert, wirken häufig die ‚üblichen Verdächtigen‘ mit und bringen sich ein. Hier wirken die strukturellen Mechanismen der Bevor- und Benachteiligung innerhalb der Stadtgesellschaft und sorgen für ein sozialstrukturelles Ungleichgewicht mit einer Dominanz von Bürger*innen ohne Migrationsgeschichte, von Hochausgebildeten, insbesondere Männern mittleren Alters sowie von Angestellten des öffentlichen Dienstes. Unterrepräsentiert sind Bürger*innen mit Zuwanderungsgeschichte (»Migrant*innen«) sowie Frauen, Kinder und Vertreter*innen unterer Einkommensschichten.

Die Gruppe der hochqualifizierten Migrant*innen fällt bei der Betrachtung von Zielgruppen der Bürger*innenbeteiligung häufig in gewisser Weise durch das Raster. Trotz der hohen Qualifikation ist diese Gruppe immer wieder gesamtgesellschaftlicher Diskriminierung ausgesetzt, wie bspw. der Benachteiligung bei Bewerbungsverfahren und in Arbeitsverhältnissen. Und auch bei Beteiligungsprozessen werden sie selten explizit angesprochen und sind daher auch hier als Teilnehmer*innen unterrepräsentiert. Zum Ziel gemacht hat sich das Projekt »Migrants4Cities«, Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Wie können die in Beteiligungsprozessen oftmals unterrepräsentierten Gruppen erreicht und für partizipative Stadtentwicklungsprozesse mobilisiert werden?
- Wie lässt sich eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit anderen Gruppen und Fachexpert*innen gestalten?

- Und welche Innovationspotenziale für eine nachhaltige Stadtentwicklung können damit sichtbar gemacht und zum Nutzen aller Bürger*innen in Stadtentwicklungsprozesse eingebracht werden?

Ideengeber*innen für nachhaltige Stadtentwicklung mobilisieren – der »Migrants4Cities«-Ansatz



Abbildung 2: Schnell auf gute Ideen kommen – UrbanLab im Juli 2017 in Mannheim. © Mario Timm

Im Projekt haben wir dazu ein Konzept der Ansprache und ko-kreativen Beteiligung exemplarisch für hochqualifizierte Migrant*innen entwickelt und erprobt. Dies kann auf andere, unterrepräsentierte Gruppen übertragen werden. Dabei wird die Methode des Urban Design Thinking (UDT) als Format einer ko-kreativen Stadtentwicklung angewandt: Hochqualifizierte Migrant*innen und Fachleute erarbeiten gemeinsam in Workshops bedarfsgerechte städtische Nachhaltigkeits-Innovationen. Das Format des UDT adressiert sowohl die interkulturelle Kompetenz der Teilnehmer*innen als auch deren fachlichen Kenntnisse. Es würdigt so ihre Rolle als wertvolle Kompetenz- und Wissensträger*innen für die Stadt. Ein besonderes Augenmerk müssen kommunale Entscheidungsträger*innen auf ein wertschätzendes Konzept der Ansprache legen. Zudem ist es wichtig, die Umsetzung frühzeitig mitzudenken und mit laufenden städtischen Aktivitäten und wichtigen Entscheidungsträger*innen zu vernetzen. Wenn dies gelingt ermöglicht der Ansatz einen Perspektivwechsel, der die Kompetenzen von strukturell häufig ausgeschlossenen Gruppen sichtbar macht und in gesellschaftliche Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse einbindet.

Dabei entstehen Lösungen, die sich an den tatsächlichen Bedarfen der Stadtbewohner*innen orientieren und so konzipiert werden, dass sie tatsächlich umgesetzt werden können: In Mannheim sind beispielsweise eine

Arbeitsbox für das kreative Arbeiten im Grünen, eine KulturTram zur Förderung interkultureller Begegnungen oder ein kommunales Programm »Menschen² – Straßenräume neu nutzen« entstanden, mit dem Nachbarn lokale Initiativen für temporäre Straßenumnutzungen starten können. Die KulturTram konnte seit 2018 in Kooperation mit dem regionalen Verkehrsunternehmen *rnv* bereits insgesamt fünf Mal auf die Schiene gebracht werden. So wurden Stadtteile vernetzt und Menschen miteinander ins Gespräch gebracht, die im ÖPNV sonst eher selten in Kontakt miteinander kommen.

Neben der Umsetzung der Lösungen wird aktuell in einem Pilotquartier in Mannheim mithilfe von UDT an Ideen für die Umgestaltung einer belebten Quartiersstraße gearbeitet, die deren Aufenthaltsqualität und Klimaresilienz erhöhen. Das UDT wird dabei zu einem kompakteren Format weiterentwickelt, das noch besser in städtische Routinen passt und auch unter Pandemiebedingungen funktioniert. Darüber hinaus berät das Team weitere Städte, wie sie den »Migrants4Cities«-Ansatz für eigene aktuelle Stadtentwicklungsprojekte nutzen können.



Abbildung 3: Es geht auch draußen! Ko-Kreation in Zeiten von Corona. © Marcus Jeutner

Urban Design Thinking: Ein Format der Ko-Kreation

Der Urban Design Thinking-Prozess (UDT) ist ergebnisoffen und zugleich zielorientiert angelegt. In ihm arbeiten die Teilnehmer*innen in kleinen Teams an einer konkreten Herausforderung, angeleitet von einer*m mit der Methode vertrauten Coach. Ziel des Prozesses ist, die in der Herausforderung versteckten Bedarfe von Menschen herauszufinden und sie mit einer Lösung zu befriedigen. Die Entwicklung von Innovationen läuft nicht immer gradlinig ab und Scheitern gehört dazu. Daher ist der UDT-Prozess iterativ angelegt, was bedeutet, dass immer wieder zu vorigen Schritten des Prozesses gesprungen werden kann, um diese bei Bedarf zu schärfen. Der Prozess leitet dennoch geradewegs von der anfänglichen Analyse von Bedarfen über die Beschreibung eines Lösungsraumes hin zum Design erster Prototypen. Bei dem laufenden Prozess in Mannheim arbeiten die Teilnehmer*innen an der Frage, was genau eine erhöhte Aufenthaltsqualität und Klimaresilienz für verschiedene Personen bedeutet – und wie dies in Prototypen übersetzt werden kann. Aktuell sehen die Ideen bspw. grüne Ruheinseln und vereinfachte Möglichkeiten zum Queren der Straße vor. Das Testen dieser Prototypen und ihre Weiterentwicklung aufgrund des erhaltenen Feedbacks führt schließlich zur Entwicklung von Lösungen, die im urbanen Raum getestet und bei Bedarf nochmals modifiziert werden können.

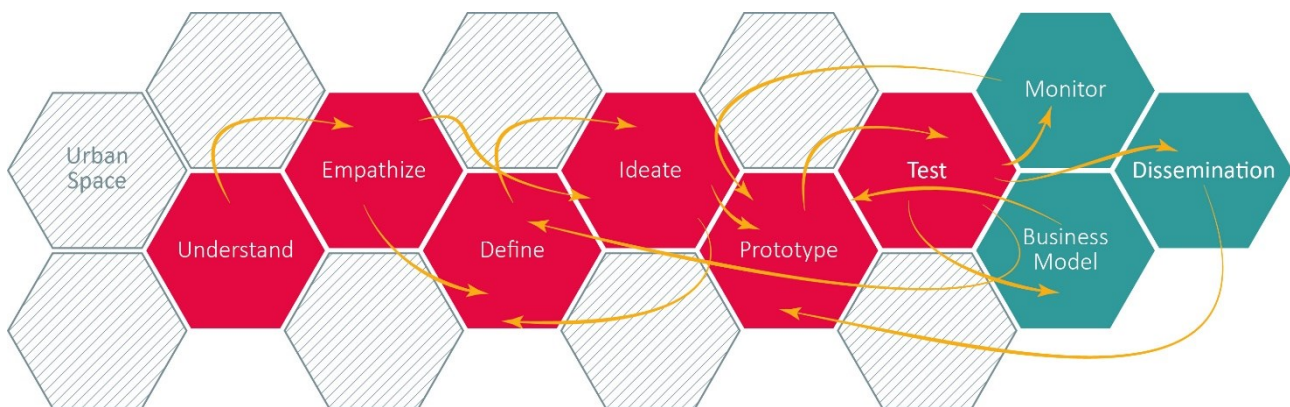


Abbildung 4: Der Urban Design Thinking Prozess © TU Berlin

Da Ko-Kreation nie die alleinige Beteiligung von Bürger*innen, sondern stets die Einbindung von Sichtweisen und Möglichkeiten unterschiedlicher Beteiligter meint, wird im UDT mit möglichen Umsetzungs- und Kooperationspartner*innen zusammengearbeitet. Sie bringen die notwendige Fachexpertise und andere Umsetzungs-kompetenzen mit ein und haben so eine Schlüsselrolle für die tatsächliche dauerhafte Implementierung einer Idee.

Mitgedacht werden sollte dabei immer der Gedanke der Ownership. Damit ist gemeint, dass die unmittelbare Teilhabe an der Entwicklung von Lösungen Ideen und Perspektiven hervorbringt, mit denen sich die Teilnehmer*innen in der Regel identifizieren. Ko-kreative Formate müssen zum Ziel haben, diese Ownership-Gedanken produktiv nutzbar zu machen. Gelingt dies, beteiligen sich Teilnehmer*innen auch an der weiteren Umsetzung einer Lösung, wenn der ursprüngliche UDT-Prozess längst beendet ist.

Das gleichzeitige Gefühl von Ownership kann bei verschiedenen Akteur*innen auch zu Konflikten führen. Wem »gehört« eine gemeinsam entwickelte Lösung? Und was passiert, wenn ein Teil der Gruppe einzelne Aspekte der Lösung wichtiger findet als andere? Diese möglichen Reibungspunkte müssen bei der Gestaltung und der Durchführung eines UDT-Prozesses mitgedacht, offen angesprochen und bearbeitet werden. Dies gehört zu

einem erfolgreichen Erwartungsmanagement in Ko-Kreationsprozessen. Dabei betrifft Ownership alle Beteiligten des Prozesses, also nicht nur die Teilnehmer*innen in den Arbeitsgruppen, sondern auch das Prozessteam sowie die Umsetzungs- bzw. Kooperationspartner*innen.

Mobilisierungsfaktoren für spezielle Zielgruppen

Für den UDT-Prozess in Mannheim wurde ein Team von knapp 20 hochqualifizierten Migrant*innen gewonnen; viele von ihnen haben kontinuierlich über anderthalb Jahre engagiert in insgesamt neun *UrbanLabs* als Ideengeber*innen mitgearbeitet. Keine Selbstverständlichkeit! Um sie zu erreichen, für die ehrenamtliche Mitarbeit zu gewinnen und vor allem sie dabei zu halten, haben wir eine Vielzahl begleitender Aktivitäten entfaltet und in einem Mobilisierungskonzept zusammengefasst – vom Angebot eines Bildungsurlaubs bis zu Exkursionen und Stammtischtreffen. Kernelemente dieses Konzeptes sind die Einbindung von Leitfiguren, die sich des Themas annehmen und die Ansprache von Multiplikator*innen erleichtern, eine explizite – auch offizielle und hochrangig vermittelte – Würdigung des Ehrenamts, die gleichberechtigte Zusammenarbeit aller Beteiligten, das ehrlich kommunizierte Umsetzungsinteresse der Stadt sowie die Verzahnung von Stadtgesellschaft und Stadtverwaltung. Für die Mobilisierung der Zielgruppe Migrant*innen ist zudem die Ansprache als Innovator*innen und Interessenvertreter*innen wichtig. Ebenso sollte die Verknüpfung der speziell migrantischen Perspektiven und professioneller Kenntnisse und Kompetenzen herausgestellt werden.

Auch wenn der Mobilisierungsaufwand hoch erscheint, hat sich dieser aus Mannheimer Sicht gelohnt. Denn neben konkreten Lösungen hat sich die Stadt Zugang zu einer Gruppe engagierter hochqualifizierter Migrant*innen für künftige ko-produktive Stadtentwicklungsaufgaben erschlossen. Interessierte Städte können von diesen Erfahrungen profitieren, auch wenn sie sich natürlich nicht 1:1 übertragen lassen:

- Sie können sich gezielt aus dem Mobilisierungskonzept heraussuchen, was vor Ort lohnenswert und machbar erscheint.
- Sie können das Mobilisierungskonzept den eigenen Zielen, den zu beteiligenden Gruppen, dem Thema, Raumbezug etc. entsprechend anpassen.
- Sie können sich dazu beraten lassen, wie sie das Konzept für ihre Stadt individuell anpassen können und so von den Erfahrungen im Netzwerk der Lernpartnerstädte profitieren.

Frühzeitig die Weichen für die Umsetzung stellen – was Städte dafür tun können

Standardlösungen für die Umsetzung von ko-kreativen Ideen gibt es nicht. Die in einem ergebnisoffenen Prozess erarbeiteten Lösungen sind so vielfältig, wie die Zusammensetzung der Teams. Umso wichtiger ist es, seitens der Stadt an der späteren Umsetzung nicht nur ehrlich interessiert zu sein, sondern auch frühzeitig die Weichen dafür zu stellen. Denn für die Entscheidungsträger*innen in Stadtpolitik und Stadtverwaltung und ihre ausdifferenzierten Entscheidungsverfahren stellt die Einbindung solcher ehrenamtlich erarbeiteten Lösungen eine Herausforderung dar. Dies ist zivilgesellschaftlich Engagierten oft nicht klar und löst entsprechend Frustration aus. »Alibiveranstaltung« oder »Zeitverschwendung« bekommen die Verantwortlichen dann zu hören – und haben diese Menschen für künftige Beteiligungsprozesse möglicherweise verloren.

Doch wie kann es gehen? Indem städtische Koordinator*innen den ko-kreativen Prozess von Beginn an mit Zielen und Strukturen innerhalb und außerhalb der Verwaltung verknüpfen. Neben dem klaren politischen Bekennnis zur direkten Einbindung der Bürgerschaft bei der Entwicklung von Lösungen für eine nachhaltige Stadt sollten formulierte Qualitätsstandards und Strukturen der Beteiligung und nicht zuletzt personelle Ressourcen die Verwaltung bei der Begleitung von Beteiligungsprozessen unterstützen, ebenso wie engagierte Bürger*innen und Institutionen.

Wichtig für die Umsetzung ist zudem, die unterschiedlichen Fachkompetenzen der städtischen Expert*innen in den UDT-Prozess einzubinden sowie die Einbeziehung potenzieller Umsetzungspartner*innen und politischer Entscheider*innen im Blick zu haben. Auch ein verwaltungsintern eingerichteter Projektbeirat hat geholfen, Identifikation und Umsetzungsbereitschaft der gemeinsam gefundenen Lösungen auf Seiten der Verwaltung zu stärken.

Fazit: Ein Aufwand der sich lohnt

»Migrants4Cities« hat gezeigt, dass mit einer gezielten Mobilisierung Kontakte zu speziellen Gruppen auch jenseits organisierter Vertretungen erschlossen werden können. Auch wurde deutlich, dass durch ko-produktive Formate wie UDT neue Verhältnisse zwischen Bürger*innen, Gewerbetreibenden und städtischen Vertreter*innen angestoßen werden können. Eine gute Umsetzungsstrategie kann Bürger*innen das Erleben von »Wirksam werden für ihre Stadt« ermöglichen und zu einer größeren Engagementbereitschaft führen.

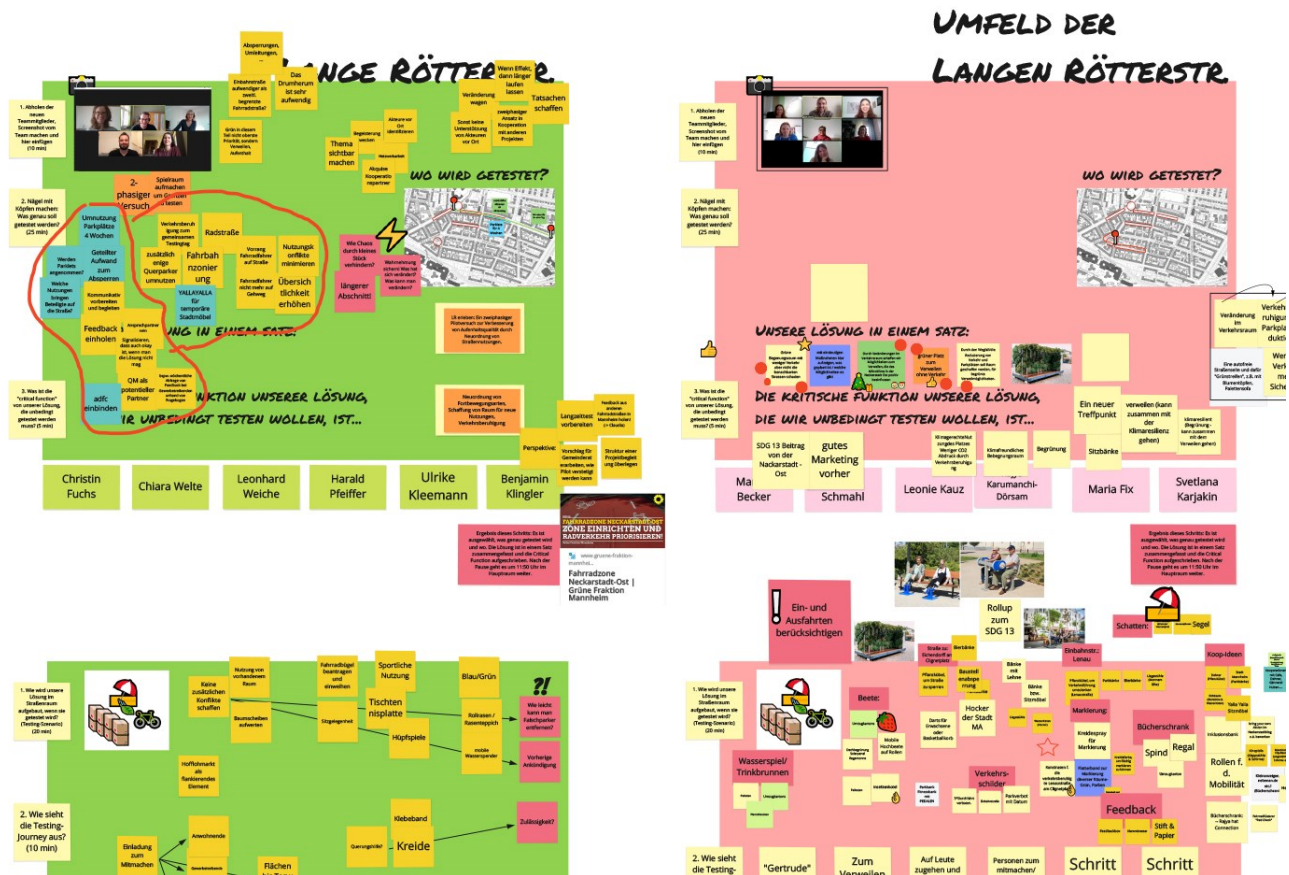


Abbildung 5: Und Action: Digitales Urban Lab im November 2020 in Mannheim. © TU Berlin

Die beschriebenen drei Komponenten bieten wir in der aktuellen Projektphase 2020/21 interessierten Partnerstädten zur Erprobung an. Dabei wird individuell für jede Stadt herausgearbeitet, welche der Wirkungen für die Stadt interessant sind und wie sie diese mit den Komponenten des »Migrants4Cities«-Ansatzes erreichen kann.

Die Stadt Mannheim benennt das Aufgreifen aktueller Themen der nachhaltigen Stadtentwicklung, die Entwicklung von Lösungen mit hohem Innovationscharakter und fachlicher Wertigkeit und den gelungenen Zugang zur Gruppe der hochqualifizierten Migrant*innen als bisherige Wirkungen des »Migrants4Cities«-Ansatzes. Die enge Verzahnung mit städtischen Entwicklungen und Akteur*innen und die starke Umsetzungsorientierung des Verfahrens stellt sie als besondere Qualitätsmerkmale des Ansatzes heraus. Eine Teilnehmerin hebt hervor »Die Botschaft ,Wir sind auf eure Kenntnisse und Erfahrungen angewiesen – bringt euch ein‘ motiviert mehr als alles andere dazu, sich für die Stadt zu engagieren.« Wir sind gespannt, ob andere Städte mit dem »Migrants4Cities«-Ansatz ähnliche Erfahrungen machen werden.

Autor/innen

Helke Wendt-Schwarzburg ist Sozialwissenschaftlerin und Kommunikationswirtin. Im inter 3 Institut für Ressourcenmanagement berät und forscht sie seit vielen Jahren zum Themenfeld der nachhaltigen Stadt- und Regionalentwicklung. Sie verfügt über vielfältige Erfahrung in der Prozesssteuerung, Konzeption und Ableitung von Handlungsstrategien in komplexen Stadtentwicklungs- und Transformationsprozessen (Innovationsmanagement). Darüber hinaus verantwortet sie bei inter 3 den Bereich Wissenschaftskommunikation & Öffentlichkeitsarbeit und unterstützt mit ihrer Expertise in Sachen Ergebnisaufbereitung und Transfer zahlreiche Projekte im Bereich der Nachhaltigkeitsforschung.

E-Mail: wendt-schwarzburg@inter3.de

Marcus Jeutner studierte Stadt- und Regionalplanung sowie Urban Design. Von 2009 bis 2016 war er als freier Mitarbeiter an der Bearbeitung von zahlreichen Planungsprojekten im In- und Ausland beteiligt. Seit 2017 ist er Mitinhaber des Berliner Stadtplanungsbüros insar consult. An der TU Berlin verantwortet Marcus Jeutner seit 2013 die Entwicklung und Durchführung von Forschungsvorhaben zur Etablierung neuer Ko-Kreationsformate in der Stadtentwicklungsplanung. In diesem Rahmen war er an der Entwicklung und Anwendung des Urban Design Thinking beteiligt.

Kilian Flade arbeitet nach seinem Studium der Stadt- und Regionalplanung und einer Weiterbildung in Design Thinking seit 2020 als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität Berlin. Er forscht zu Ko-Kreation in der Stadtplanung und arbeitet freiberuflich als Berater, Facilitator und Coach in Design Thinking und Citizen Centered Design-Prozessen. Er ist außerdem Mitglied von *how might we*, einem Berliner Strategiedesign- und Transformationsnetzwerk.

Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de