



Leitfaden Ko-Kreation: Urbane Transformationen mit Urban Design Thinking

Elke Pahl-Weber
Marcus Jeutner
Kilian Flade
Greta Gabsch

Elke Pahl-Weber | Marcus Jeutner | Kilian Flade
Greta Gabsch

**Leitfaden Ko-Kreation: Urbane Transformationen
mit Urban Design Thinking**

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert das Projekt „Migrants4Cities – Umsetzung, Verstetigung, Transfer“ im Rahmen der Strategie „Forschung für Nachhaltigkeit“ (FONA) www.fona.de im Förderschwerpunkt Sozialökologische Forschung unter dem Förderkennzeichen 01UR1905A-C. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor:innen.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

FONA

Sozial-ökologische Forschung

Leitfaden Ko-Kreation: Urbane Transformationen mit Urban Design Thinking

Autor:innen:
Elke Pahl-Weber
Marcus Jeutner
Kilian Flade
Greta Gabsch

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Universitätsverlag der TU Berlin, 2022

<https://verlag.tu-berlin.de/>

Fasanenstr. 88, 10623 Berlin

Tel.: +49 (0)30 314 76131 / Fax: -76133

E-Mail: publikationen@ub.tu-berlin.de

Diese Veröffentlichung – ausgenommen Zitate und anderweitig gekennzeichnete Teile – ist unter der CC-Lizenz CC BY lizenziert.

Lizenzvertrag: Creative Commons Namensnennung 4.0 International

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Umschlagfoto: Marcus Jeutner

Umschlaggestaltung: Greta Gabsch

Satz/Layout: Greta Gabsch

ISBN 978-3-7983-3249-2 (online)

Zugleich online veröffentlicht auf dem institutionellen Repositorym der Technischen Universität Berlin:

DOI 10.14279/depositonce-12852

<http://dx.doi.org/10.14279/depositonce-12852>

INHALT

1. VORBEMERKUNG

S. 8

2. EINFÜHRUNG

URBANE TRANS-
FORMATIONEN
DURCH KO-KREATION
UND DIE METHODE
URBAN DESIGN
THINKING

S. 11

3. ÜBUNG

DER UDT-SCHNELL-
DURCHLAUF

S. 18

4. DIE IDEEN

DES PROJEKTS
„MIGRANTS4CITIES“
IN MANNHEIM

S. 27

5. HOW TO UDT: RAHMENBEDIN- GUNGEN EINES UDT-PROZESSES

S. 38

Eine Frage der Zeit:
Das Prozessdesign
..... S. 39

Einfach zu verstehen
und für alle gleich:
Die Grundregeln
..... S. 42

Offen, integrierend,
strategisch steuernd:
Das Projektteam
..... S. 45

Neutraler Boden:
Der Arbeitsraum
..... S. 47

6. HOW TO UDT: ERWARTUNGEN UND UMGANG MIT DEN LÖSUNGEN

S. 50

Erwartungsmanage-
ment
..... S. 50

Der Umgang mit den
entwickelten Lösungen
..... S. 52

**DAS WICHTIGSTE
IN KÜRZE**

S. 6

**7. MACHEN SIE
MIT!**

S. 58

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

DE

„**U**rbane Ko-Kreation“ ist in aller Munde. Doch wie lässt sich diese im Stadtplanungsalltag praktisch erreichen? Sie erfordert Methoden, die der Komplexität von Städten und ihrer Entwicklung Rechenschaft tragen und die zugleich so angelegt sind, dass jeder Mensch mitarbeiten kann. Die Methode Urban Design Thinking (UDT) vermag es, im Rahmen ko-kreativer Stadtplanung und -entwicklung die Bedarfe von Nutzer:innen in die Entwicklung ihrer Stadt einzubeziehen und somit Ideen für komplexe städtische Herausforderungen zu finden. Konzipiert wurde sie ab 2015 vom Fachgebiet Bestandsentwicklung und Erneuerung von Siedlungseinheiten an der Technischen Universität Berlin, ausgehend von der Design Thinking Methode der Stanford University. Angewendet wurde UDT bereits in einer Vielzahl von Studien- und Forschungsprojekten, so auch in dem Forschungsprojekt „Migrants4Cities“, das die TU Berlin gemeinsam mit der Stadt Mannheim und inter3 – Institut für Ressourcenmanagement durchführte.

Dieser Leitfaden gibt anhand der Projekterfahrungen aus „Migrants4Cities“ einen praxisorientierten Überblick der Anwendungsweisen und -möglichkeiten von UDT. In ihm wird u.a. die Methode in den Kontext von Ko-Kreation in der Stadtentwicklung eingeordnet. Vorge stellt werden die nötigen Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen UDT-Prozess sowie die möglichen Herausforderungen in dessen Durchführung. Einblicke in die UDT-Praxis liefern ein Überblick der im Projekt entwickelten Lösungsansätze sowie ein interaktiver UDT-Schnelldurchlauf, der zum selbst Ausprobieren einlädt.

EN

“Urban co-creation“ is en vogue. But how can it be achieved in planning practice? It requires methods that take the complexity of cities and their development into account and that, at the same time, have a low threshold for everyone to participate. The Urban Design Thinking (UDT) method is capable to include the needs of users in the development of their city within the framework of co-creative urban development and thus enables the generation of ideas for complex urban challenges. It was developed in 2015 by the Chair of Urban Renewal and Sustainable Development at the Technical University of Berlin, based on Stanford University’s Design Thinking method. UDT has already been applied in a variety of study and research projects, including the research project „Migrants4Cities“, which TU Berlin carried out together with the City of Mannheim and inter3 – Insitut für Ressourcenmanagement.

This guide provides a practical overview of the application of UDT based on the project experiences of „Migrants4Cities“. It places the method in the context of co-creation in urban development. The necessary framework for a successful UDT process as well as the potential challenges are presented. Insights into UDT practice are provided by an overview of the ideas developed in the project „Migrants4Cities“ as well as an interactive UDT quick run-through, which, invites readers to try it out for themselves.

1. VORBEMERKUNG

„**W**er macht die Stadt?“ fragte im Jahr 2014 die Ausstellung „Weltstadt: Who creates the City?“ im Deutschen Architekturzentrum in Berlin¹. Sie trug damit der Erkenntnis Rechnung, dass Städte weltweit längst nicht mehr allein durch Planende und klassische Organe der Stadtentwicklung aus Politik und Verwaltung gemacht wird, sondern von einer immer diverser werdenden Landschaft aus Akteur:innen, die nicht immer einen – im Sinne einer Ausbildung – dezidiert professionellen planerischen Hintergrund haben. Vielmehr zeigt die Ausstellung, wie Menschen sich aus einer bestimmten persönlichen Motivation heraus engagieren, einbringen, Lösungen für konkrete Herausforderungen entwickeln und zum Teil auch umsetzen. Diese Beobachtung geht weit darüber hinaus, was in Deutschland – und anderswo – im klassischen Sinne unter der Beteiligung von Akteur:innen und Betroffenen verstanden wird. „Urbane Ko-Kreation“ ist ein hoher Anspruch, wenn darunter verstanden wird, dass die Stadt in all ihren Einzelhei-

ten in Zusammenarbeit unterschiedlicher Produzent:innen „gemacht“ wird.

Interdisziplinäres Arbeiten allein ist für die Stadtplanung allerdings kein besonders bemerkenswerter Vorgang, findet sie doch seit jeher statt um, vor allem die bestehende Stadt weiterzuentwickeln. So arbeiten bspw. auch öffentliche Verwaltung, die bei der Planung das Interesse des Gemeinwohls verfolgt und die Investor:innen, die ihre Projekte rentabel entwickeln wollen, zusammen. Je nach Projekt sind auch die Nutzer:innen dabei, deren Mitwirkung immer wichtiger wird, wenn Projekte die Erweiterung bestehender Städte zum Ziel haben, sei es durch die Entwicklung von neuen Stadtteilen an den Randbereichen bestehender städtischer Räume oder durch den Umbau von Flächen in bestehenden Stadtteilen. In jedem Fall sind Menschen, die in der Stadt leben, Teil dieser Prozesse, denn ihre Lebensbedingungen verändern sich durch diese Eingriffe, mal mehr mal weniger stark.

¹ <http://derarchitektbda.de/wer-macht-die-stadt/>

Dennoch ist ihre aktive gestalterische Mitwirkung am Planungsprozess bis heute wenig etabliert. Als normativer Begriff wird „Beteiligung“ im Rahmen formeller Planungsverfahren im Baugesetzbuch (BauGB) verwendet. Zudem existiert die im besonderen Städtebaurecht die Mitwirkungspflicht. Aber eine pro-aktive Einbindung zur Orientierung von Planung an spezifischen Bedarfen von Menschen ist nicht etabliert. Genau das verstehen wir unter Urbaner Ko-Kreation. Die Bedarfe von Nutzer:innen in die Entwicklung der Stadt einzubeziehen – die Menschen, die in der Stadt leben, die Verwaltung, die Politik, die planenden Disziplinen und die Investor:innen. Dabei wird Kreation so verstanden, dass die vielfältigen schöpferischen Möglichkeiten bei der Weiterentwicklung von Städten angesprochen werden, auf deren Grundlage dann eine Ko-Produktion folgen kann. Die Methode verknüpft damit die Entwicklung und deren Umsetzung als gesellschaftliches Produkt.

Dies allerdings ist ein hoher Anspruch an die Kommunikation und Vergemeinschaftung von Zielen und Strategien. In der Forschung wurde für die Gestaltung ko-kreativer Entwicklungsprozesses das „Urban Design Thinking“ entwickelt. Das Projekt „Migrants4Cities“ in Mannheim hat

diesen Prozess in verschiedenen Konstellationen über fünf Jahre durchlaufen. Die Ergebnisse sind in enger Verknüpfung mit der Praxis in der Stadt entstanden und werden dort weiterentwickelt. Die Aktivitäten stießen in Mannheim und darüber hinaus auf reges Interesse. So kam es immer wieder zu Anfragen – von Investor:innen und Unternehmen, von Kommunal- und Landesverwaltungen, Bundesbehörden – zu erfahren, wie das Projekt und seine Akteur:innen genau vorgehen. Dieses Know-How legen wir hier gerne offen und verstehen diesen Praxisleitfaden als einen Aufschlag, sich Möglichkeiten der urbanen Ko-Kreation zu nähern, die mehr sind als „mitnehmen“ oder „beteiligen“ an Ideen, die längst produziert sind. So ist dieser Praxisleitfaden als ein Angebot gedacht, selbst Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Kollaboration an der Entwicklung unserer Städte auszuprobieren.

Empathie und Engagement sind dafür eine Grundvoraussetzung, denn gemeinsame Entwicklung ist kein notwendiges Übel, bei dem viel geredet und gestritten wird und am Ende wenig zu sehen ist. Vielmehr soll mit Freude, Wissensdurst und Aufgeschlossenheit für eine urbane Zukunft gearbeitet werden. Wie genau diese wirklich aussehen wird, lässt sich

mit mannigfaltigen Möglichkeiten beantworten. Und das macht den Reiz der Planung mit Unsicherheiten aus. Dass es gerade wegen der Unbestimmtheit von zukünftigen Entwicklungen notwendig ist gemeinsam zu agieren und sichtbare (Zwischen-) Ergebnisse zu schaffen, wissen wir nicht erst in der jüngeren Zeit. Zahlreiche Autor:innen haben sich diesem Thema seit etwa 50 Jahren gewidmet. Doch eines macht es heute erforderlich, wirklich vom Überlegen und Diskutieren ins Tun zu kommen: Die scheinbar immer weiter steigende Komplexität aus Anforderungen und Interessen. Seien es die immer neuen – und alten – Erkenntnisse zum Klimawandel und zum demografischen Wandel, den sich rasant entwickelnden neuen Technologien und deren Folgewirkungen

und nicht zuletzt den Erfahrungen der Wahrnehmung des öffentlichen Raumes in der Pandemie wachsen dynamisch. Nicht zuletzt die heutigen Informations- und Kommunikationstechnologien helfen uns dabei zu erkennen, wie verflochten alle Themen miteinander sind und dass bei allen Interventionen Zielkonflikte vorgeplant sind. Es braucht daher Mittel und Wege einer urbanen Ko-Kreation, die sich dieser hohen Komplexität stellen und zugleich so niedrigschwellig arbeiten, dass jeder Mensch mitwirken kann. Dies erfordert auch, dass Erfahrungen aus der Stadtforschung in Strategien übersetzt werden, die ko-kreative Arbeitsformate in der Stadtentwicklungspraxis handhabbar und anwendbar machen. Diesem Ziel verschreibt sich der hier vorliegende Leitfaden.

ABB. 1: TESTING AM CLIGNETPLATZ



2. EINFÜHRUNG

URBANE TRANSFORMATIONEN DURCH KO-KREATION UND DIE METHODE URBAN DESIGN THINKING (UDT)

Klimawandelanpassung, Mobilitätswende, Digitalisierung von Verwaltungen, Innenstadtentwicklung und öffentlicher Raum, Smart Cities, u.v.m. – Die Liste aktueller Transformationsaufgaben in Städten ist lang und sie haben eine eindeutige Schnittmenge. Als grundsätzliche Zukunftsaufgaben durchdringen sie Alltagsroutinen von Individuen. Ihre Lösung ist nicht allein durch planerische oder technologische Antworten möglich und der Erfolg im Hohen Maße von der Einbindung in individuelles Handeln abhängig. Damit gemeint ist ggf. auch eine Veränderung des Handelns bestimmter Personengruppen – sei es im professionellen oder privaten Kontext. Allein mit der oft geforderten Steigerung von Akzeptanz von gefundenen Lösungen können solche großen Transformationsaufgaben nicht bewältigt werden. Es geht vielmehr um die Entwicklung und Umsetzung von

zielgruppen-, problem-, bedarfs- und ortsbezogenen Lösungen und nicht um die Replikation allgemeingültiger Blaupausen der Nachhaltigkeitsentwicklung.

Wie dies in den letzten Jahren nicht gelungen ist, lässt sich im Zusammenhang mit den global geführten Debatten um die Entwicklung von Smart Cities untersuchen. Hier ist deutlich geworden, dass technologische Innovation erhebliche Potenziale freisetzen können, aber nicht allein auf diese gesetzt werden kann. Als ein zunächst unternehmenszentrierter Ansatz fanden sich in den Lösungsportfolios größtenteils vorgefertigte Projekte als Antwort auf generische Bedarfe, welche durch die anbietenden Unternehmen identifiziert wurden, sich aber oftmals nicht mit den Bedarfen der vorgesehenen Anwender:innen deckten (Gourville, 2004, S. 10) oder nach der Umsetzung nicht wie vorgesehen genutzt wurden (Castelhovo, 2016, S.

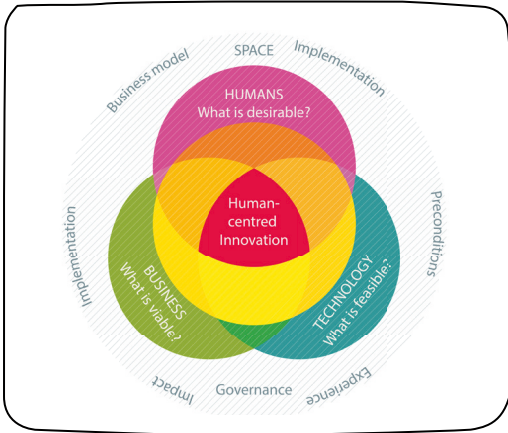


ABB. 2: HUMAN-CENTERED INNOVATION

102, nach Jeutner, 2020, S. 27). Auf diese Weise verfehlten viele Smart-City-Projekte ihre ursprünglich ausgegebenen Ziele. Dieses Beispiel zeigt das Potential und die Herausforderung ko-kreativer Prozessansätze. Sie vermögen es, spezifische Bedarfe von Personengruppen und Orten offenzulegen, in kollaborativer Arbeit Zielkonflikte zu adressieren und passgenaue Lösungen hervorzubringen, die der nachhaltigen Entwicklung eines Raumes dienen. Die Herausforderung dabei ist, dass es hierfür Methoden und Routinen bedarf, die der Komplexität einer solchen Aufgabe gerecht werden und die es ermöglichen, eine hohe Akteur:innen- und Interessenkomplexität als Chance zu begreifen und als Kompetenzquelle gewinnbringend verfügbar zu machen. Durch einen men-

schenzentrierten Ansatz können ko-kreative Projekte in die Lage versetzt werden, Schnittmengen zwischen individuellen Bedarfen, technischer Machbarkeit, wirtschaftlicher Tragfähigkeit und den lokalen urbanen Rahmenbedingungen zu bilden.

Unternehmen gehen hier seit langem neue Wege, um die Bedarfe ihrer Kund:innen zu erfahren. So bspw. die in den 1990er Jahren an der Stanford University entwickelt Design-Thinking-Methode, ein methodischer Ansatz, den inzwischen unzählige Unternehmen und Verwaltungseinheiten benutzen, um zielgruppenspezifische Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Sie verbindet durch einen lösungsoffenen Ansatz und ein strukturiertes, iteratives Vorgehen verschiedene analytische und gestalterische Arbeitsweisen und mündet in die haptische Visualisierung von konkreten Lösungsoptionen. Zudem werden stets der Fokus auf konkrete Zielgruppenbedarfe und ein Arbeitsethos des „Machens“ hochgehalten, was den produktiven Charakter dieser Methode unterstreicht. Nicht zuletzt durch den gezielten Einsatz von Prototypen macht Design Thinking das Experimentieren zum inhärenten Teil der Arbeit und leistet durch das bewusste, frühe Scheitern einen Beitrag zur Entwicklung einer posi-

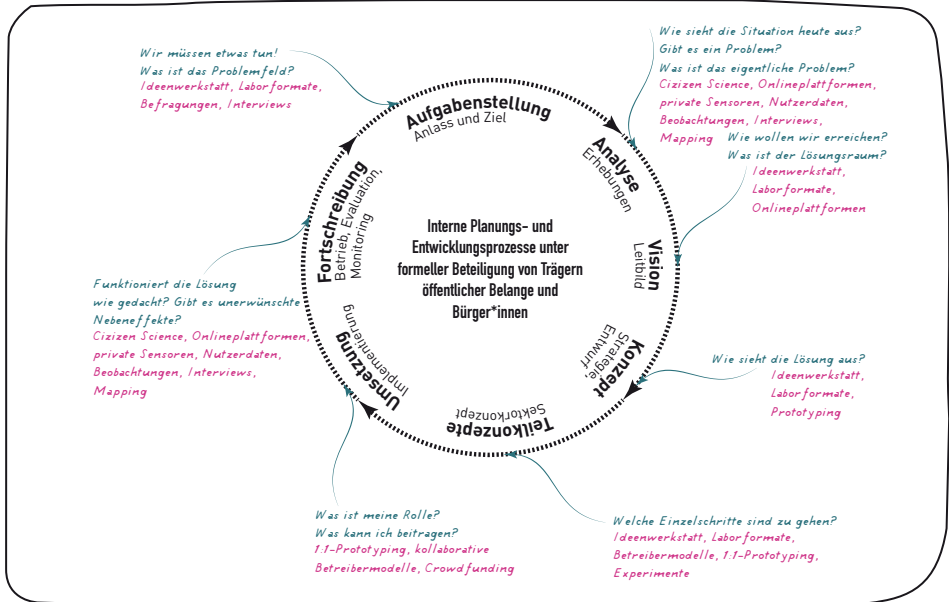


ABB. 3: INDUKTIVE ELEMENTE IN KO-KREATIVEN FORMATEN

tiven Fehlerkultur, die Projekte voranbringt und nicht unbedingt zurückwirft.

Design Thinking bietet vielfache Ansätze, die eine Übertragung auf städtische Themen und Räume sinnvoll erscheinen lassen. Darum finden sich Teile dieses Methodenansatzes in zahlreichen aktuellen und zurückliegenden Stadtentwicklungsprojekten wieder. Um sie jedoch als strukturierte Methode nutzbar und in der gegebenen Zielgruppen- und Akteur:innenvielfalt operationalisierbar zu machen, ist eine größere Übertragungsleistung notwendig. Ausgehend von Projekten mit Masterstudierenden in der Lehre ab 2015

hat das Fachgebiet Bestandsentwicklung und Erneuerung von Siedlungseinheiten an der TU Berlin daher diese Methode in mehreren Forschungsprojekten zum „Urban Design Thinking“ (UDT) weiterentwickelt und angewandt. Da das Labor für eine solche Forschung nur der Stadtraum selbst sein kann, stellt dieser Schritt Grundlagenforschung mit einem hohen Anwendungsbezug im urbanen Raum dar.

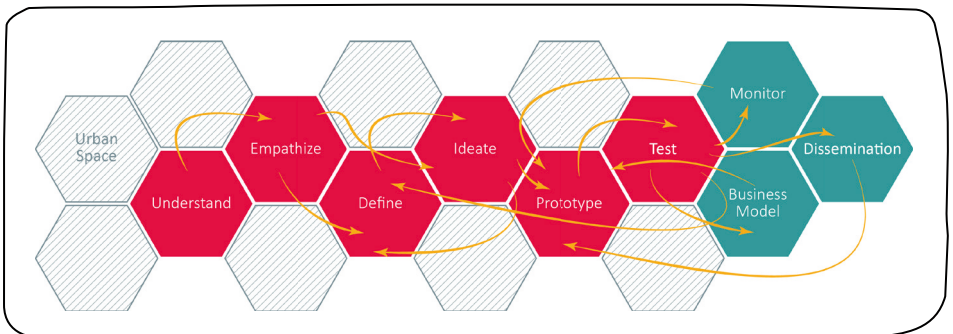
Nutzer:innen und Zielgruppen werden im Urban Design Thinking nicht als „Kund:innen“ gesehen, sondern als Gestaltende. Denn das sind sie in den Städ-

ten, alle Räume haben einen humanen Gestaltungsanteil. „So wie die Humanwissenschaften den Raum als Bestandteil eines analytischen Diskurses aufbauen und dabei den sozialen, humanen, kulturellen Prozessen einen Ort zuordnen, kann für die Stadtentwicklung und Stadtplanung als Raumwissenschaft der Prozess so verstanden werden, dass den physischen Elementen des Ortes die humane Konstituierung hinzugefügt wird“. (Pahl-Weber, 2020, S. 41) Die diesem Leitfaden zugrunde gelegten Ergebnisse des Projektes „Migrants4Cities“ in Mannheim zeigen, dass die Bereitschaft von Menschen, an einem Prozess der räumlichen Entwicklung mitzuwirken, gegeben ist.

Ist die grundsätzliche inhaltliche Fragestellung bekannt – bspw. „Wie kann nachhaltige Quartiersmobilität gestaltet werden?“ –, folgt das Urban Design Thinking

im Rahmen von Workshops grundsätzlich den Phasen des klassischen Design Thinking der Produktentwicklung. Zunächst erarbeiten alle am Prozess Beteiligten ein einheitliches Problemverständnis („**Understand**“). Was bedeutet Mobilität? Welche Ebenen betrachten wir? Sprechen wir von individueller oder geteilter Mobilität? Wer bewegt sich wie fort? Welche Orte scheinen hier besonders relevant zu sein? Auf diese Weise wird der Betrachtungsfilter geschärft, sodass das Thema weiter eingegrenzt wird und die Teilnehmer:innen ein möglichst gleiches Aufgabenverständnis haben. In der folgenden Phase gilt es die getroffenen Annahmen zu spiegeln und zu verifizieren („**Empathize**“). Hierzu geht es raus, dahin wo Probleme auftreten: In die Stadt. Mit Hilfe von Interviews, Beobachtungen, Mapping-Übungen, Selbstversuchen, etc. erarbeiten die

ABB. 4: DER ITERATIVE ABLAUF VON UDT-PROZESSEN



Teilnehmer:innen eine immer feinere Vorstellung eines Problems und den entsprechenden Zielgruppen.

Der nächste Schritt stellt einen der kritischsten Punkte im Prozess dar. Hier werden alle Diskussionen, Beobachtungen, Interviewergebnisse usw. heruntergebrochen, Zielgruppen definiert und deren spezifischen Probleme benannt („*Define*“). Hierzu werden zunächst Personengruppen herausgefiltert, die von einem Problem besonders betroffen zu sein scheinen. Dies kann in Form von generischen Gruppen (Besucher:innen, Anwohnende, Schulkinder, Gewerbetreibende usw.) oder anhand konkreter Personen erfolgen, die man getroffen hat und die einen allgemeinen Bedarf besonders pointiert abbilden. Dieser Personengruppe wird nun mit Hilfe einer sogenannten „Persona“ ein Gesicht gegeben. Sie erhält einen Namen, eine kleine Biographie sowie Charaktereigenschaften, die sie unverwechselbar machen. Außerdem schreibt man dieser Persona spezifische Bedarfe zu, welche in der Personengruppe identifiziert wurden, welche die Persona repräsentieren soll. Dieser Schritt scheint trivial und verspielt, jedoch helfen Name und Gesicht einer Person, die folgenden Schritte zu fokussieren und die zu

Hi, ich bin Eva,
bin 12 Jahre
alt und ich
brauche ...



ABB. 5: BEISPIEL EINER PERSONA

lösenden Probleme nicht aus den Augen zu verlieren. Mit Hilfe der Persona kann im weiteren Prozess immer wieder referenziert werden, ob man sich noch in die richtige Richtung bewegt und ob die entwickelte Lösung der Persona wirklich hilft.

Am Ende der Phase Define steht ein klarer Handlungsauftrag: Löse ein spezifisches Problem einer konkreten Zielgruppe. Zusammengefasst wird dies in einem sogenannten „*Point of view*“, einem vorkonstruierten Erkenntnistext:

Wir trafen ... (Persona)

Wir waren erstaunt festzustellen ...
(Was war spannend, überraschend, widersprüchlich?)

Es wäre hilfreich, wenn ...
(Was könnte der Zielgruppe helfen.
Achtung: Hier darf noch keine Lösung stehen!)

Von nun an schwenkt der Arbeitscharakter von der Problemorientierung zur Lösungsorientierung. Die Phase der Ideenfindung („**Ideate**“) beginnt mit der Formulierung einer Brainstormingfrage, die sich meist direkt aus dem Schlusssatz des Point of View ableiten lässt und die mit den Worten „Wie können wir...“ beginnt. Mit Hilfe verschiedener Brainstormingtechniken gilt es nun Lösungsräume aufzuspannen und Stück für Stück zu

vertiefen. Auf diese Weise werden erste Ideen zu immer konkreteren Lösungen weiterentwickelt.

Diese zu überprüfen und dabei weiter zuzuspitzen erfolgt durch das Experimentieren („**Prototyping**“). Prototypen – ob als einfache Pappmodelle oder ausgereifte, klickbare Benutzeroberflächen – helfen dabei, sich auf den Kern einer Idee zu konzentrieren, ihn zu visualisieren und zu kommunizieren und Funktionsweisen

ABB. 6: COACH VOR EINER POST-IT-WAND



und Wirkungen auszuprobieren. Auf diese Weise werden in einem frühen Stadium Schwachstellen offengelegt, behoben und bisher nicht berücksichtigte Aspekte hinzugefügt.

Das begleitende Ausprobieren („**Testing**“) der Lösungen ermöglicht die direkte Rückkoppelung mit den identifizierten Zielgruppen. Diese werden eingeladen, die entwickelten Ideen und Lösungen auszuprobieren und Feedback zu geben. Was funktioniert besonders gut und was nicht? Was wirft weitere Fragen auf und gibt es weitere Aspekte, die man der Lösung hinzufügen könnte? Das gesammelte Feedback wird anschließend in die Lösung eingearbeitet.

Schließlich gilt es die erarbeiteten Ergebnisse für deren Umsetzung und Betrieb vorzubereiten. Dazu werden erste Geschäftsmodelle („**Business Model**“) erarbeitet, die Übertragbarkeit auf andere Kontexte geprüft („**Dissemination**“) und die Wirkung einer umzusetzenden Lösung beobachtet („**Monitoring**“).

Der Prozess scheint von außen zunächst abstrakt. Ihn mit Leben zu füllen und das Ziel nicht aus dem Blick zu verlieren ist Aufgabe einer intensiven und unmittelbaren Prozessbegleitung. Die einzelnen Bausteine können je nach He-

rausforderung und Zeitbudget kombiniert werden. Sie sind so angeordnet, dass in einem iterativen Prozess gearbeitet werden kann, aus Fehlern gelernt und neue Ansätze verfügbar gemacht werden können. Ein kontinuierliches Erwartungsmanagement ist hierbei wichtig, damit die zusammenarbeitenden Menschen und Institutionen stets wissen, wofür sie ihre Zeit investieren.

Dem konkreteren Verständnis vom Ablauf eines Urban-Design-Thinking-Prozesses dient der folgende Schnelldurchlauf.

ABB. 7 (OBEN) UND ABB. 8 (UNTEN):
EVOLUTION VON PROTOTYPEN



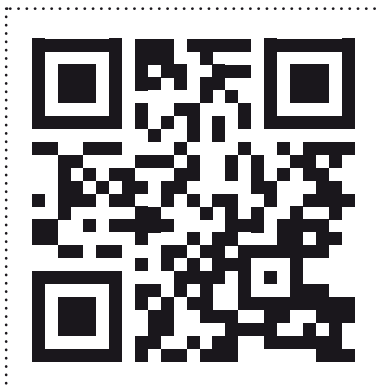
3. ÜBUNG

DER UDT-SCHNELLDURCHLAUF

Eine Methode wie UDT kann man versuchen in vielen Worten zu erklären – oder in einem Schnelldurchlauf selbst ausprobieren. Der Schnelldurchlauf wurde vom Team der Technischen Universität Berlin entwickelt, um die Kernaspekte des UDT-Prozesses niedrigschwellig vermitteln zu können. Erprobt wurde er bereits mehrfach in Transferveranstaltungen. Er dauert rund 35 Minuten und Sie benötigen nichts weiter als diesen Leitfaden, etwas Büromaterial wie Stifte, Papier und Klebestreifen sowie das Video zum Schnelldurchlauf, welches Sie unter folgendem Link finden:

<http://dx.doi.org/10.14279/depositonce-15005>

Diese drei Seiten des Leitfadens dienen als Arbeitsblatt für den Schnelldurchlauf. Drucken Sie sich die beiden Seiten aus oder schreiben Sie entsprechend auf einem Blatt Papier mit. Das Video begrüßt Sie zum Schnelldurchlauf und führt Sie durch die einzelnen Schritte. Exemplarisch werden wir im Schnelldurchlauf mit der folgenden Herausforderung arbeiten:



HERAUSFORDERUNG:
Wie können wir das Problem von überhitzten Städten lösen?

1. ERSTE IDEE: Schreiben Sie Ihre erste Idee, wie man die Herausforderung lösen könnte hier in das Feld. (3 Minuten)

2. INTERVIEW 1: Wir fragen nach! Bitte notieren Sie sich die spannendsten Zitate des Interviews. (3 Minuten)

3. INTERVIEW 2: Wir graben tiefer! Bitte notieren Sie sich die spannendsten Zitate des Interviews. (3 Minuten)

4. GOLDSTÜCKE FINDEN: Unterstreichen Sie die spannendsten Zitate, die Sie in Ihren Interviews herausgefunden haben. Was hat Sie besonders überrascht? Was interessiert Sie besonders? Worauf wären Sie selbst nie gekommen? (3 Minuten)

5. EIN GOLDSTÜCK AUSWÄHLEN: Wählen Sie eines Ihrer Goldstücke aus, das eine neue oder besonders spannende Erkenntnis für Sie war. Schreiben Sie es hier auf: (3 Minuten)

6. FORMULIEREN SIE FOLGENDEN SATZ: (3 Minuten)

PERSON:
Ich traf ...

**ERKENNTNIS/
BEDÜRFNIS:**
Ich war erstaunt
festzustellen,
dass ...

LÖSUNGSRAUM:
Und es wäre hilf-
reich für diese
Person, wenn ...

7. IDEEN: Zeichnen Sie vier radikale Ideen auf, die eine Lösung für das Bedürfnis unserer Person sein könnten. (5 Minuten)

8. BASTELN: Welche Ihrer Ideen gefällt Ihnen am besten und stellt für Sie einen neuen oder besonders spannenden Lösungsansatz dar? Wählen Sie diese aus und basteln Sie sie in Form eines Prototypen, aus dem Büromaterial, das Sie zur Hand haben. (5 Minuten)

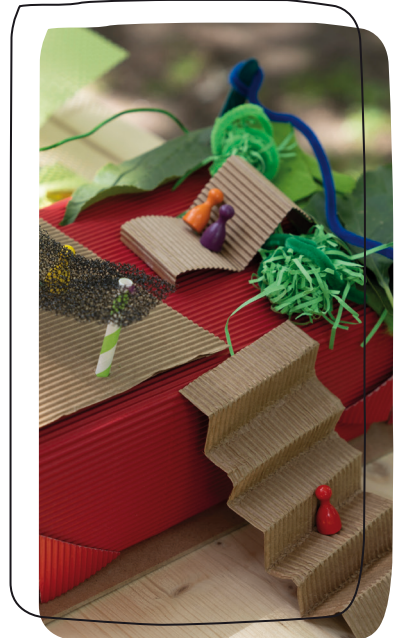
AUSWERTUNG DES SCHNELLDURCHLAUFS

Bitte lesen Sie diesen Textteil erst, wenn Sie den Schnelldurchlauf selbst durchgeführt haben.

Sie haben nun hoffentlich einen Prototyp vor sich stehen, aus Karton, Papier oder Zeitungen gebastelt. Dieser muss nicht schön sein und stellt auch noch nicht den Endzustand einer Idee dar. Der Prototyp ermöglicht es aber, dass Sie Ihre Idee oder einzelne Aspekte dieser Idee anderen Personen einfacher verständlich machen können, denn Sie können sie tatsächlich zeigen. So können andere Ihre Idee vermutlich leichter begreifen und auch ausprobieren. Dieser Schritt ist das sogenannte Testing. Gerne können Sie Ihren gebastelten Prototyp nun einmal einer bekannten Person zeigen, Partner:in oder Kolleg:in. Halten Sie sich dabei mit allzu vielen Erklärungen zurück und lassen Sie die Person den Prototyp tatsächlich ausprobieren, ganz nach dem Motto: Zeigen, nicht erklären, nicht verkaufen. Halten Sie sich auch mit Rechtfertigungen zurück

und nehmen Sie das Feedback der Person an. Denn im UDT wird mit Feedback, wie mit einem Geschenk umgegangen. Sie nehmen es zunächst einmal an und entscheiden dann im Anschluss, wie Sie damit umgehen wollen. Können Sie mit dem Feedback etwas anfangen und halten es für gerechtfertigt? Dann sollte es in die Weiterentwicklung der Idee mit einfließen. Wenn Sie gerade jedoch niemanden zum Ausprobieren Ihres Prototyps parat haben, dann dürfen Sie diesen Schritt auch überspringen.

ABB. 9: PAPP-PROTOTYP VOM URBANLAB#1



Wir haben nun einen sehr kompakten Schnelldurchlauf der Methode erlebt. In der Realität stünde uns für einen Komplettdurchlauf aller Phasen mindestens ein Tag zur Verfügung. Um jedoch mehr Zeit für einzelne Schritte zu haben und mehr Tiefe erreichen zu können, wird der Prozess meist mehrtägig angelegt. Ebenso arbeiten wir in einem realen UDT-Prozess immer gemeinsam in einem interdisziplinären Team und entwickeln Ideen nicht allein, um möglichst viele Perspektiven einfließen lassen zu können. Das Feedback zu gefundenen Bedarfen und Ideen wird in einem realen UDT-Prozess direkt eingebaut und bspw. verbesserte Lösungen dann erneut getestet. Insbesondere das Testing findet unmittelbar an dem Ort statt, für den die Idee auch entwickelt wurde. Anschließend werden in dem UDT-Prozess im Team Umsetzungsstrukturen entwickelt, um die Idee auch wirklich in die Realität bringen zu können. Auch der Maßstab des Prototyps ist ein anderer. Zwar beginnen wir oft mit kleinen Prototypen aus Pappe, später im Prozess werden gefundene Ideen aber in Originalgröße und am Bestimmungsort der Ideen getestet.



ABB. 10: TESTING DER PROTOTYPEN IN ORIGINALGRÖßE BEIM URBANLAB#3

Dies alles können wir in dem Schnelldurchlauf nicht abbilden. Einige spannende Erkenntnisse lassen sich aber allemal auch aus einem solch reduzierten Versuch ableiten. Sehen Sie sich dafür doch noch einmal Ihre erste Idee an, die Sie im ersten Schritt entwickelt haben. Wir haben Sie hier tatsächlich etwas hinters Licht geführt, denn dieser erste Schritt ist nicht Teil des UDT-Prozesses, sondern ein „Fehlstart“. In diesem ersten Schritt haben wir Sie den klassischen Ansatz für die Lösung einer Herausforderung ausprobieren lassen, nämlich dass man den größten Teil der Zeit damit verbringt, direkt an eine mögliche Lösung zu denken. Vermutlich haben Sie die drei Minuten eher damit verbracht, eine mögliche Lösung zu beschreiben und sich dabei nach bestem Wissen und Gewissen Ihrer individuellen Erfahrungen bedient. Jedoch haben Sie sich

sehr wahrscheinlich zunächst nicht mit der Herausforderung auseinandergesetzt. Wir sind es gewohnt, so unsere Probleme zu lösen – und in vielen Fällen ist das auch gut so. Wenn eine Glühbirne nicht mehr funktioniert, ist die offensichtliche und Ihnen bereits bekannte Lösung vermutlich die richtige, nämlich, dass die Glühbirne kaputt gegangen ist und ersetzt werden muss. Nun ist die Herausforderung von überhitzten Städten aber eben kein so einfaches Problem wie eine Glühbirne, die nicht mehr leuchtet. Die Herausforderung ist komplex und je nach Blickwinkel erscheint sie anders. Kaum vorstellbar, dass in unserem aktuellen Wissensschatz ad hoc genau die passende Lösung dafür existiert. Denken wir direkt an eine spezifische Lösung, dann fallen uns meist nur offensichtliche oder generische Ansätze ein. Viele Herausforderungen erfordern aber ein Denken um die Ecke, das sich genau mit den tatsächlichen Gegebenheiten auseinandersetzt – genau dies kann ein UDT-Prozess ermöglichen.

Ab Schritt zwei begann also der eigentliche UDT-Prozess und Ihnen fällt nun rückblickend sicher auf, dass wir noch längst nicht an Lösungen gedacht haben. Von Schritt zwei bis sechs haben Sie sich zunächst einmal ausführlich mit der Her-

ausforderung beschäftigt und insbesondere damit, wer diese eigentlich in welchen Situationen wie genau erlebt. Sie haben unserer Stadtbewohnerin aufmerksam zugehört und die Herausforderung durch ihre Augen betrachtet. Sie steht im Mittelpunkt unserer Beschäftigung mit dem Problem. In einem realen UDT-Prozess steht natürlich nicht nur eine Person und deren Bedarfe im Vordergrund, sondern eine Vielzahl von befragten Personen sowie Beobachtungen und Analysen vor Ort.

Erst im siebten Schritt durften Sie dann tatsächlich Ideen zur Lösung formulieren. Und auch hier haben wir uns noch nicht auf eine Lösung festgelegt, sondern sind erst einmal in die Breite gegangen. Sie hatten zur Aufgabe vier mögliche Lösungen aufzeigen, die radikal und ungewöhnlich sein sollten. Denn im UDT wissen wir, dass radikale, vielleicht unmöglich erscheinende Ideen das Sprungbrett zu einer machbaren und innovativen Lösung sein können, auf die wir sonst vielleicht nie gekommen wären. Von den vier Ideen haben Sie sich anschließend Ihre Lieblingsidee ausgesucht, diese gebastelt und damit Ihren ersten UDT Prototyp geschaffen.

Was zeigt uns dieser Schnelldurchlauf nun? Neben den oben genannten Punkten möchten wir auf den Mehrwert der Er-

gebnisoffenheit hinweisen. Die Challenge war offen formuliert und Sie konnten Ihren Fokus mit Hilfe des Interviews mit einer potenziell betroffenen Stadtbewohnerin justieren. Der Lösungskorridor war damit nicht eng vorgegeben und konnte von Ihnen mit Blick auf die individuellen Bedarfe der Stadtbewohnerin aufgespannt werden. Im übertragenen Sinn haben wir Sie also nicht konkret gebeten eine Vase zu zeichnen, denn da wären vermutlich bei verschiedenen Personen sehr ähnliche Lösungen herausgekommen. Stattdessen haben wir Sie gebeten eine Idee zu entwickeln, wie man Blumen präsentieren kann. Die Herausforderung ist dieselbe,

jedoch kann der Fokus frei gewählt werden, was meist diversere und kreativere Lösungen hervorbringt.

In unserer Erfahrung mit dem Schnelldurchlauf haben wir erlebt, dass sich verschiedene Personen auf ganz unterschiedliche Aussagen eines gleichen Interviews fokussierten und anschließend auch unterschiedliche Ideen entwickelten, ohne dabei jedoch die individuellen Herausforderungen aus dem Blick zu verlieren. Bei verschiedenen Teilnehmer:innen entstehen also nicht verschiedene Vasen, sondern ganz unterschiedliche Präsentationsmöglichkeiten für Blumen.

ABB. 11: LÖSUNGSVIELFALT ALS MEHRWERT DER ERGEBNISOFFENHEIT: BLUMENVASE VS. EINE MÖGLICHKEIT BLUMEN ZU PRÄSENTIEREN

Zeichnen Sie eine Blumenvase:



Zeichnen Sie eine Möglichkeit, Blumen zu präsentieren:



Ebenso fiel auf, dass bei den wenigsten Teilnehmer:innen der Prototyp exakt dieselbe Idee darstellte, wie die ursprüngliche, im Fehlstart genannte Idee. Der Prozess kann also dafür sorgen, die Perspektive zu öffnen, über den eigenen Wissens-Tellerrand hinauszuschauen und eine Idee zu entwickeln, auf die man ohne den Prozess nicht gekommen wäre.

Hoffentlich konnte der UDT-Schnell-durchlauf Ihnen die Methode näherbringen. Welche Ideen nun während des Projektes „Migrants4Cities“ entstanden sind, wie diese sich weiterentwickelt haben und welches Feedback das Testing gebracht hat, erfahren Sie nun im nächsten Kapitel.

4. DIE IDEEN

DES PROJEKTS „MIGRANTS4CITIES“ IN MANNHEIM

Best-Practice-Lösungen für Städte und deren Nutzer:innen funktionieren häufig nicht wie vorgesehen, wenn diese aus ihrem originalen Entstehungskontext kopiert und in einem ganz anderen Kontext in einem anderen Stadtteil oder gar einer anderen Stadt eingefügt werden. Nicht verwunderlich, denn an jeden Raum existieren unterschiedliche Bedarfe und auch die räumlichen und zeitlichen Gegebenheiten weichen voneinander ab. Erfolgreiche Lösungen waren also meist deshalb erfolgreich, weil sie an einem bestimmten Ort, mit Blick auf spezifische Bedarfe und unter bestimmten Rahmenbedingungen entwickelt und umgesetzt wurden. Diese Erkenntnis bildet eine der Grundannahmen von UDT-Prozessen, weshalb diese zuallererst bei der Problemorientierung starten und erst dann zur Lösungsorientierung übergehen. Auch deshalb lassen sich die Ideen auch „Lösungen“ nennen, da diese immer das Ziel haben erkannte

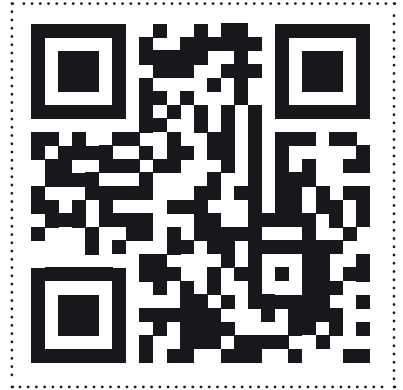
Probleme, mitsamt den dahintersteckenden Bedarfen, zu lösen. Die Tatsache, dass Ergebnisoffenheit UDT-Prozessen inhärent ist, bringt auf der einen Seite eine gewisse Spannung, auf der anderen Seite jedoch auch eine ab und zu auftauchende Unsicherheit mit sich, nicht nur auf der Seite der Organisation, sondern auch für einige Teilnehmer:innen während der verschiedenen Prozessschritte. Deshalb ist es während der Ideenentwicklung essenziell mit Unsicherheiten offen umzugehen. Dabei hilft zum einen Vertrauen in den Prozess zu haben und zum anderen Unsicherheiten als Chance zu sehen, denn erst dadurch lassen sich gemeinsam neue, noch unbekannte Wege beschreiben.

Welche Ideen letztendlich entstehen, hängt vor allem von der übergeordneten Herausforderung, welche entweder abstrakt oder bereits konkret sein kann, sowie den ermittelten Bedarfen zu Beginn ab. In

Mannheim gab die Herausforderung einen bereits sehr konkreten Rahmen vor: „Klimaresilienz und Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum in der Neckarstadt-Ost“. Vor allem mit dem Begriff Aufenthaltsqualität konnten die meisten Teilnehmer:innen und Befragten etwas anfangen, Bedarfe nennen und damit weiterarbeiten. Auch die vorherige Festlegung des Stadtteiles ermöglichte es, konkrete Räume in der Neckarstadt-Ost zu identifizieren und für diese maßgeschneiderte Ideen zu entwickeln. Doch egal wie abstrakt oder konkret die Ideen sind, sie müssen in der Lage sein mit Zielkonflikten umgehen zu können, da Probleme in der Stadt durch das Aufeinandertreffen von Themen und Bedarfen immer eine gewisse Komplexität mit sich bringen. Die Überarbeitung und Anpassung der Ideen an neue Erkenntnisse ist deshalb umso wichtiger. Das ist einer der Gründe, weshalb auch das Testing eine wichtige Rolle in UDT-Prozessen spielt, denn dabei können mögliche Herausforderungen und eventuell noch unbeachtete Zielkonflikte bezüglich der unterschiedlichen Interessen und Bedarfe aufgedeckt werden.

Die folgenden Seiten geben einen Überblick über die Ideen, die dahinterstehenden Bedarfe, Zielkonflikte, Entwicklungen und die ersten Schritte in Richtung Umsetzung. Einen kurzen Einblick in das Testing der Ideen erhalten Sie hier:

<http://dx.doi.org/10.14279/depositonce-15006>



DIE LANGE RÖTTERSTRASSE

Vom Ort zum Erledigen zum Ort zum Flanieren:

Enge, Hektik und ein hoher Lautstärkepegel – wer will da schon an einem heißen Sommertag herumschlendern? Und überhaupt, wo soll man sich bitte zum Eis essen hinsetzen? Dabei bietet die wahre Lebensader der Neckarstadt-Ost so viel ungenutztes Potenzial! Bänke unter den schattenspendenden Platanen und mehr Platz für Fußgänger:innen und Fahrradfahrende könnten entspanntes Flanieren in der Lange Rötterstraße wieder möglich machen.



BEDARFE

Eine angespannte Verkehrssituation ist auf der Lange Rötterstraße Alltag. Das macht es für alle Beteiligten schwer: Fußgänger:innen, welche die Straße nur schwer überqueren können, Fahrradfahrende, die auf dem Gehweg nicht willkommen sind und Autofahrende, die aus Not auf den Baumscheiben der alten Platanen oder in der zweiten Reihe parken. Hinzu kommen die vielen Geschäfte, welche vor allem die südliche Seite der Straße säumen. Kund:innen gelangen mit dem Auto nur schwer an die Geschäfte und Lieferant:innen schimpfen, dass sie kaum Platz haben die Waren anzuliefern. Die Lange Rötterstraße wird geprägt von vielen Nutzer:innen und ganz unterschiedlichen Nutzungen. Das Hauptproblem ist jedoch die gegenwärtige Organisation des Verkehrs mit seiner Autozentriertheit. Diese gilt es nachhaltig so zu gestalten, dass Flanieren in der wunderschönen Kiezstraße wieder möglich ist, Kinder sicher unterwegs sein können, der Verkehr für alle überschaubar und damit sicher ist und auch Kund:innen ohne Probleme zu den Geschäften kommen können. Die Lösungsansätze orientieren sich deshalb an den Bedarfen der Nutzer:innen an Verweilorte, die Verkehrssituation und den ruhenden Verkehr.



Astrid

42 Jahre alt, betreibt einen Geschenkladen in der Lange Rötterstraße

Ich betreibe ein kleines Geschäft für Geschenke in der Lange Rötterstraße. Einige meiner Kund:innen beschwerten sich, dass sie die Straße zu meinem Laden nur schwer überqueren können. Und die Lieferant:innen schimpfen darüber, dass sie in der zweiten Reihe parken müssen. Ich denke es würde sich viel bessern, wenn hier weniger Autoverkehr wäre. Angst, dass ich dadurch Kund:innen verliere, habe ich nicht.

Ich bin die Großmutter von Merle. Wir wohnen beide in einem Haus in der Lange Rötterstraße. An zwei Nachmittagen pro Woche betreue ich die Kleine. Im Sommer gehen wir immer zum „Adria“. Ich muss sagen, dass ich die Verkehrssituation hier in der Lange Rötterstraße an vielen Stellen unübersichtlich finde. Die vielen parkenden Autos machen es zudem schwer die Straße sicher zu überqueren. Von den Fahrradfahrenden auf dem Gehweg werde ich regelmäßig erschreckt.



Roswita

72 Jahre alt, wohnt in der Lange Rötterstraße



Merle

9 Jahre alt, wohnt in der Lange Rötterstraße

Ich wohne mit meiner Oma in der Lange Rötterstraße. Zweimal die Woche bin ich bei ihr. Das beste ist der Sommer: Da gehen wir immer zum „Adria“ Eis essen! Aber Oma würde mich da nie alleine hingehen lassen, weil sie meint, dass der Verkehr hier viel zu gefährlich ist. Außerdem will Oma, dass ich immer an ihre Hand komme, wenn wir über die Straße gehen. Außerdem sind die Autos hier so unglaublich laut. Oma findet es blöd, dass es hier in der Straße nirgendwo etwas zum Sitzen gibt, wo man sein Eis essen kann.

ENTWICKLUNG DER IDEEN

Um all die Bedarfe der Nutzer:innen erfüllen zu können, bedarf es mehr als nur einer Möblierung des Raumes. Vielmehr sind die Teilnehmer:innen nach der Erfassung der Bedarfe zu der Erkenntnis gekommen, dass der Straßenraum grundsätzlich neu aufgeteilt werden muss, um den Bedarfen der Nutzer:innen und der Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Deshalb wurden zunächst mehrere Varianten von denkbaren Straßenquerschnitten entworfen.

Der West- und Ostteil wurden aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit in zwei verschiedenen Plänen realisiert, wobei jedoch beide der Grundidee folgten. Viele Ideen wurden bereits nach dem Feedback der anderen Gruppen oder nach weiteren Erkenntnissen und Recherche im UrbanLab#2 angepasst. So wurde aus einem separaten Fahrradweg eine Fahrradstraße, aus der Begrünung von Querungshilfen grüne Inseln in den Parkbuchten und aus der mäandrierenden Straße die Aktivierung von straßenbegleitenden Parkplätzen. In Vorbereitung für das Testing stellte sich das Ziel einer Fahrradstraße als Herausforderung heraus, sodass sich dafür eingesetzt wurde zumindest einen temporären Schutzstreifen für Fahrradfahrende zu errichten, obwohl dies eigentlich nicht der ursprünglichen Idee der Gruppe entsprach und auch von anderen Seiten kritisch betrachtet wurde. Jedoch wurde dieser temporäre Schutzstreifen von der Verwaltung abgelehnt. Andere Ideen, wie das Errichten von Verweilorten durch Parklets oder die grünen Oasen unter den Platanen durch im Kreis aufgestellte Klappstühle konnten hingegen getestet werden.

Die Ideen wurden sehr zustimmend aufgenommen, vor allem direkte Anwohner begrüßten die Idee der Parklets. Jedoch wurden ebenso einige Interessenkonflikte angesprochen, wie die Reduktion der Stellplätze oder möglicher zusätzlicher Lärm durch die neuen Verweilorte direkt neben den Wohnhäusern. Bei dem Projektabschluss-treffen wurde festgehalten, dass auch schon kleine Veränderungen wie Bänke oder Pflanzkübel sich lohnende Veränderungen sind, wobei auch der Gedanke von konsumfreien Räumen nicht vergessen werden soll. Lediglich die Frage des Radverkehrs stellt noch ein offenes Feld dar. Dabei wurden die Ideen zur Neugestaltung des Verkehrsraumes bereits in verschiedenen Anträgen der Fraktionen des Gemeinderats berücksichtigt und miteinbezogen, so auch die Umwidmung der Lange Rötterstraße in eine Fahrradstraße.



ABB. 14: PARKLET IN DER LANGE RÖTTERSTRAßE

DAS WOHNUMFELD NECKARSTADT-OST

Vielfältige Begegnungsorte, die zum Verweilen einladen:

Autos wohin man blickt. Hitze und die Sonnenstrahlen werden von den Karosserien zusätzlich reflektiert. Mehr Grün und weniger Autos würden die lokale Hitzeinsel wieder etwas abkühlen, neue Treffpunkte für Jung und Alt schaffen und gleichzeitig den Verkehr sicherer machen.



BEDARFE

Rund um die Straßen südlich der Lange Rötterstraße leiden die Straßenräume unter der Vielzahl der parkenden Autos, schlechter Luft und den immer höheren Temperaturen im Sommer. Das macht den Aufenthalt in diesem Raum an heißen Tagen fast zu einer Qual. Die vielen Autos machen die Straße ebenso für viele Kinder unsicher, denn sie können die Straßen nur schwer einsehen. Doch nicht nur die Verkehrssituation ist unbefriedigend. Zudem hat die Zahl an Geschäften und anderen Nachbarschaftsbegegnungen abgenommen. Der Mangel an Grünflächen, Verweilorten und Sitzgelegenheiten für alle Generationen wurde von der Gruppe klar identifiziert, sodass sich bei der Überlegung von Lösungen vor allem auf das Schaffen von Bepflanzung, Treffpunkten und Begegnungsorten fokussiert wurde.

**Gertrude:**

60+ Jahre alt, lebt seit 40 Jahren in der Neckarstadt-Ost

Ich wohne schon seit mehr als 40 Jahren in der Neckarstadt-Ost. Seit dem Tod meines Mannes wohne ich alleine, aber meine Tochter besucht mich einmal in der Woche. Ich fühle mich wohl in der Neckarstadt-Ost und könnte mir nicht vorstellen woanders zu wohnen. Ich finde es sehr schön meinen Nachbar:innen zu begegnen und mich mit ihnen zu unterhalten. Mir ist aufgefallen, dass in den letzten Jahren immer mehr kleine Läden verschwunden sind. Dadurch sehe ich meine lieben Nachbar:innen viel seltener.

Ich bin Nicki und gehe gerade in die dritte Klasse der Uhlandschule. Jeden Tag fahre ich alleine mit dem Fahrrad zur Schule. Meine Eltern finden das leider nicht so toll und machen sich deshalb Sorgen. Nach der Schule spiele ich mit meinen Freunden gerne draußen. Das Problem ist nur, dass ich mich etwas vergessen fühle und wir meistens nicht wissen, wo wir überhaupt spielen können.

**Nicki:**

9 Jahre alt, geht in die 3. Klasse der Uhlandschule

ABB. 17: ERSTER PROTOTYP AUS DEM URBANLAB#1 FÜR DIE EICHENDORFFSTRAÙE

ENTWICKLUNG DER IDEEN

Nach der Ermittlung der Bedarfe wurden drei verschiedene Orte in der Nachbarschaft südlich der Lange Rötterstraße festgelegt, für welche Prototypen entwickelt wurden. Diese widmeten sich einer potenziellen neuen Grünfläche inmitten der Häuser, dem einseitigen Parken in der Lenastraße mit einem neu angelegten zum Verweilen einladenden Grünstreifen mitsamt Fahrradweg und dem Öffnen der Eichendorffstraße für Fußgänger:innen und damit der Öffnung des Parks in der Mitte des Clignetplatzes mit neuen Sitzplätzen.



Über den Zeitraum der Ideenentwicklung haben sich zwei räumliche Schwerpunkte entwickelt: Zum einen der zentrale und bereits begrünte Clignetplatz, und zum anderen eine der Nachbarschaftsstraßen. Der Fokus wurde für das Testing nicht auf die Lenastraße, sondern auf die zu dem Clignetplatz führende Eichendorffstraße gelegt, sodass beide Testingräume räumlich verbunden waren. Ebenso wurde durch weitere Recherche klar, dass der Platz für einen separaten Fahrradweg nicht ausreicht, sodass stattdessen die Einrichtung einer Spielstraße oder Einbahnstraße in Betracht gezogen wurde, welche aber im Rahmen des Testings nicht eingerichtet werden konnte. Auf die neue öffentliche Grünfläche musste am Testingwochenende ebenso verzichtet werden. Jedoch ist es gelungen das „Mobile Grüne Zimmer“² für zwei Wochen am Clignetplatz bereits vor dem Testing aufzustellen und so den gewünschten grünen Treffpunkt zu schaffen. Inwieweit die Idee der Einbahnstraße mit Grünstreifen die Bedarfe der Anwohnenden erfüllt, konnte durch das Testing nicht wirklich festgestellt werden, da das Einrichten eines Parklets und Aufstellen von Hochbeeten nur bedingt die kritischen Funktionen testen konnte.



ABB: 19: VERGRÖßERTER CLIGNETPLATZ

Für die weitere Bearbeitung der Ideen braucht es ein noch detaillierteres Konzept, um all die wichtigen Anregungen einzuarbeiten. Dabei dürfen allerdings die Themen Sicherheit für Kinder und der Fahrradverkehr nicht vergessen werden. Für die Umgestaltung des Clignetplatzes und der Eichendorffstraße wurde bereits mit der Verkehrsplanung in Verbindung getreten, um mögliche temporäre und langfristige Optionen zu besprechen.



ABB. 18: HOCHBEETE IN DER EICHENDORFFSTRASSE

Die an den Clignetplatz angrenzende für Autos gesperrte Eichendorffstraße war das Highlight und die intensive Nutzung des Raumes zeigte deutlich, dass der ermittelte Bedarf nach mehr Treff- und Verweilorten durch diese Idee erfüllt werden konnte. Nur die Barrierefreiheit wurde kritisch betrachtet, da vor allem die Bordsteine für viele ein Hindernis darstellten. Viele weitere Anregungen u.a. zu Sitzmöglichkeiten und Müllentsorgung konnten für diesen Raum gesammelt werden.

² Das „Mobile Grüne Zimmer“[©] ist ein offener Container, welcher mit Sitzflächen und bepflanzten Wänden im Stadt-
raum aufgestellt wird. Damit sorgt es für mehr Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum und macht gleichzeitig auf die
notwendige Anpassung an die Folgen des Klimawandels aufmerksam. Mehr Informationen: [https://www.mannheim.de/
de/nachrichten/mobiles-gruenes-zimmer-in-der-neckarstadt](https://www.mannheim.de/de/nachrichten/mobiles-gruenes-zimmer-in-der-neckarstadt)

DER PLATZ AN DER UHLANDSCHULE

Ein moderner Platz mit Freizeitmöglichkeiten für verschiedene Generationen:

Querbeetparken findet man in Mannheim wohl in der reinsten Form auf dem Parkplatz vor der Uhlandschule. Tagtäglich schlängeln sich sowohl Senior:innen als auch Schüler:innen durch den Auto-Dschungel. Eine neue Gestaltung des wunderschön gelegenen Platzes verspricht Hoffnung auf Besserung.



BEDARFE

Am Platz vor der Uhlandschule gibt es nicht nur unzählige parkende Autos, sondern ebenso unzählige (potenzielle) Nutzer:innen: Eine Schule, eine Kita, ein Gemeindezentrum und einen Kiosk. Hinzu kommt, dass der Platz eigentlich Teil des Grünzugs aus Richtung des Herzogenriedparks ist. Die Aufgabe besteht also darin die Bedarfe der Nutzer:innen an diesem Ort mit der Aufgabe des Raumes als Grünzug zu vereinen. Das fällt leicht, da einer der Bedarfe der Wunsch nach schattigen, grünen und gemütlichen Aufenthaltsräumen ist – mehr Grün und Bäume sind da der perfekte Ausgangspunkt. Nicht nur Schüler:innen, sondern auch Lehrer:innen haben diesen Bedarf geäußert, sodass neue Verweilorte für verschiedene Generationen konzipiert und ebenso nicht an Konsum gebunden sein sollte. Ein weiterer festgestellter Bedarf ist die Verkehrssicherheit, vor allem für Kinder und Fahrradfahrende, welche durch das aktuell herrschende Chaos auf dem Parkplatz und der angrenzenden Lange Rötterstraße nicht gegeben ist.



Herr Brioni

38 Jahre alt, Lehrer an der Uhlandschule

Ich unterrichte Sachkunde und Musik an der Uhlandschule. Jeden Tag fahre ich rund 20 Minuten mit dem Auto zur Schule. Mit der Bahn würde das 40 Minuten dauern, so viel Zeit habe ich aber früh nicht. Ich würde mich selbst als kommunikativ, empatisch und freundlich beschreiben. Die Anliegen meiner Schüler:innen liegen mir sehr am Herzen. In meiner Mittagspause würde ich am liebsten vor der Schule mein mitgebrachtes Mittagessen verpeisen. Aber der Platz ist auch ein wichtiger Parkplatz für viele.

Hallo, ich bin Eva und gehe gerade in die sechste Klasse der Uhlandschule. Mit meinem kleinen Bruder fahre ich jeden Tag mit dem Fahrrad zur Schule. Nach der Schule kaufe ich mir oft ein paar Süßigkeiten in dem Kiosk vor unserer Schule und verbringe noch etwas Zeit mit meinen Freund:innen. Meistens sind wir auch auf dem Parkplatz vor unserer Schule, obwohl da viele Autos sind. Außerdem gibt es keinen Platz, wo wir unsere Fahrräder abstellen können.



Eva:

12 Jahre alt, 6. Klasse, wohnt in der Nürnbergstraße

ENTWICKLUNG DER IDEEN

Im UrbanLab#1 entwarf die Gruppe bereits zwei auf den Bedarfen beruhende mögliche Prototypen. Um die verschiedenen Interessen zu vereinen, wurde eine bauliche Lösung mit zwei Ebenen vorgeschlagen, unter dem Dach könnten Autos weiterhin parken und die Dachterrasse könnte der Freizeit und Entspannung dienen. Der zweite Prototyp sah vor den Platz so umzugestalten, dass Hügel entstehen und verschiedene Elemente den Raum zum Grünen Klassenzimmer und Kletterwald werden lassen, mitsamt nachhaltigem Bewässerungssystem. Fahrrad- und Autostellplätze für Lehrer:innen und Eltern sollten auch in diesem ersten Entwurf beibehalten werden.



ABB. 22: GEBASTELTER PROTOTYP-
VARIANTE MIT EBENE



ABB. 23: GEBASTELTER PROTOTYP-
VARIANTE MIT HÜGEL

Nachdem neue Erkenntnisse bei der Vorbereitung des Testings berücksichtigt wurden, fokussierte sich die Gruppe auf die wesentlichen Aspekte und Funktionen, welche getestet werden sollten. Dabei wurde festgelegt, dass die östlichen Stellplätze vor der Schule neugestaltet werden und die restlichen erst einmal bestehen bleiben sollen. Die Zwei-Ebenen-Idee wurde jedoch verworfen. Auf der freigewordenen Fläche, vom Parkplatz mit Hochbeeten abgetrennt, sollen Sitzmöglichkeiten und Begrünung eine kleine grüne Oase entstehen lassen, welche von allen genutzt werden kann. Unterstützung hat die Gruppe von drei Studierenden der Hochschule Mannheim erhalten, welche ihre Version der „Oase“ in einem 3D-Modell entworfen haben. Der Aufbau des Testings ver-

5. HOW TO UDT:

DIE RAHMENBEDINGUNGEN EINES UDT-PROZESSES

Um es gleich vorwegzunehmen: Einen universell auf jeden inhaltlichen und geografischen Kontext 1:1 übertragbaren Musterablauf für einen UDT-Prozess gibt es nicht. Mögen die Herausforderungen oft gleich sein, so sind sie doch nie dieselben. Zu unterschiedlich stellt sich bspw. die Frage nach Klimaanpassung je nach regionalem Kontext dar. Und auch die Rahmenbedingungen, wie Verwaltungszuschnitt, räumliche Gegebenheiten, Maß und Art der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Bürger:innenschaft, Vereinen und Unternehmen oder wie die lokalen gesellschaftlichen Gefüge sind nie deckungsgleich. Oft kann schon das Fehlen einer einzelnen engagierten Person, darüber entscheiden, ob ein solcher Prozess in einer Stadt zum Tragen kommt – oder auch nicht.

Die nachfolgenden Unterkapitel stellen daher keine Anleitung zum UDT dar, zeigen aber sehr plastisch spezifische Grundfaktoren und -elemente, die bei der Planung und Durchführung von ko-kreativen Prozessen Berücksichtigung finden müssen. Auch ist dies keine abschließende Aufstellung. UDT selbst ist ein fortwährender Prototyp, der sich mit jedem neuen Projekt verändert und weiterentwickelt. Damit ist sind zwei wesentliche Aspekte des UDT schon in der DNA der Methode festgeschrieben: Bedarfsorientierung und Ergebnisoffenheit.

EINE FRAGE DER ZEIT: DAS PROZESSDESIGN

Die praktische Umsetzung eines UDT-Prozesses kann variabel gestaltet werden, je nach der zu bearbeitenden Herausforderung und dem vorhandenen Zeitrahmen. Für einen erfolgreichen UDT-Prozess wird vor allem eines benötigt: Ausreichend und angemessen viel Zeit. UDT kann sowohl in einem zeitlichen Ablauf über mehrere Monate, sogar Jahre mit regelmäßigen Treffen gestaltet werden, als auch kompakter mit gebündelten Veranstaltungen. Dabei ist allerdings für das Gelingen von zentraler Bedeutung, dass die UDT-Formate gut in einem Gesamtentwicklungsprozess und dessen Einzelelemente verankert sind. Es ist dabei auch möglich, sich auf einzelne UDT-Phasen zu konzentrieren, bspw. auf die Bedarfsermittlung (Unders-tand, Empathize, Define), um Annahmen zu prüfen oder zu untermauern. Sollen konkrete Lösungen entwickelt werden, müssen jedoch alle Phasen des UDT-Prozesses durchlaufen werden. Egal wie der UDT-Prozess angelegt wird, wichtig ist,

dass dafür stets genug Zeit zur Verfügung steht. Das meint explizit auch die Arbeitsschritte der Aufbereitung, Verbreitung und Integration von Arbeitsergebnissen in den Gesamtprozess.

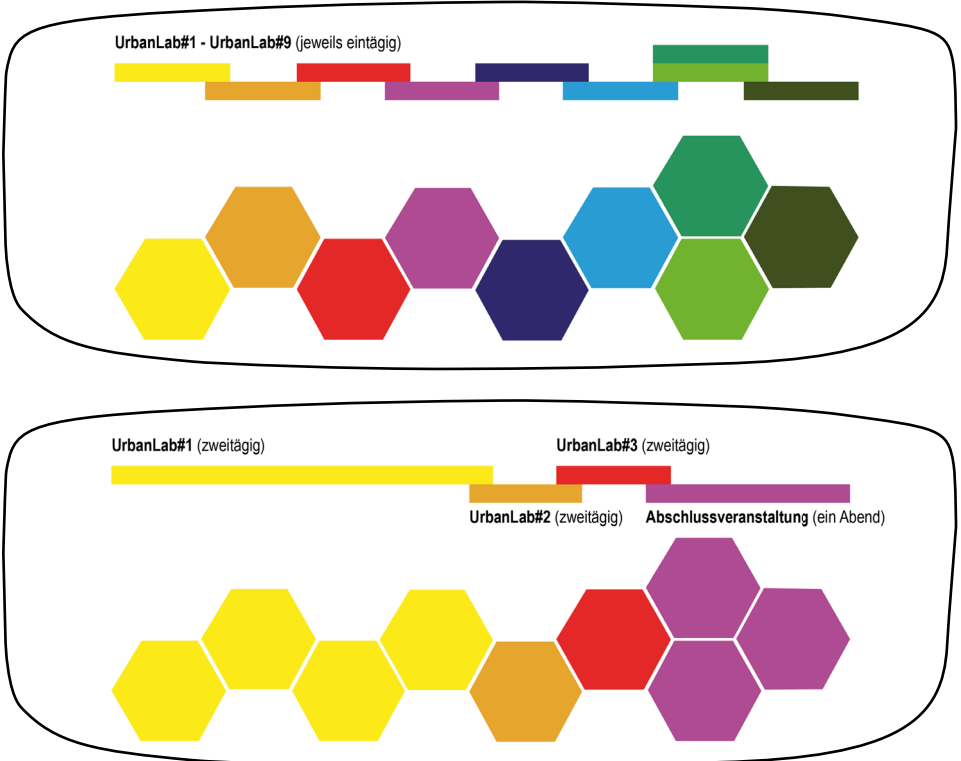
„Migrants4Cities“ hat in seiner ersten Phase ein Prozessdesign verwendet, in dem jede Phase an einem separaten, jeweils rund sechsstündigen UrbanLab bearbeitet wurde. Hinzu kamen drei weitere UrbanLabs für Iterationsschritte und das Businessmodel. In einem solchen Fall bietet es sich an, für jeden der sechs UDT Schritte rund einen Lab-Tag zu kalkulieren. Zwischen den Labs sollte ausreichend Zeit zur Verfügung sein, in der das Projektteam die Ergebnisse aufarbeitet sowie die Dokumentationen anfertigt und an das Projektteam sendet. Auch für zusätzliche Rechercharbeit und Vorbereitung sollte genug Zeit vorhanden sein. Insbesondere wenn die Vorbereitung des Testings im Stadtraum ansteht, sind meist umfangreiche Vorarbeiten (bspw. Abstimmungen, Genehmigungen, Bauzeit – notwendig. Je

nach Größe können da durchaus Wochen oder mehrere Monate zu Buche schlagen.

Das Projekt „Migrants4Cities“ bestand aus zwei Förderphasen, die jeweils eine unterschiedliche Dauer des UDT-Prozesses erprobten. In der ersten Förderphase fanden neun jeweils eintägige UrbanLabs statt. In der zweiten Förderphase hingegen wurde dieser Prozess kompakter gestaltet und auf drei jeweils zweitägige UrbanLabs gekürzt.

Das verkürzte Format von drei zweitägigen UrbanLabs hat einige Vorteile. Die Strukturierung des Prozesses in Form von zweitägigen Formaten führte zu einer intensiveren Arbeit innerhalb der Veranstaltungen und brachte nach den Labs deutlich fortgeschrittenere Ergebnisse hervor als die eintägigen Veranstaltungen. Damit standen dem Projekt anschließend relativ ausgereifte Prüf- und Handlungsaufträge bereit, mit denen weiterarbeitet werden

VERGLEICH DER BEIDEN PROZESSE: ABB. 24: FÖRDERPHASE 1 (OBEN) & ABB. 25: FÖRDERPHASE 2 (UNTEN)



konnte. Die inhaltliche Qualität unterscheidet sich insgesamt jedoch nicht von dem erstgenannten Prozess. Obwohl man es vermuten könnte, war es für die Teilnehmer:innen nicht schwieriger, sich für jeweils zwei zusammenhängende Tage zu binden. Vielmehr gingen sie aus den zwei Tagen mit einem zufriedenen Gefühl heraus, da sie ausgereifere Ergebnisse erarbeitet und klar beschreibbare Meilensteine erreicht hatten.

Innerhalb der Veranstaltungen entfiel das übliche Warmwerden der Teilnehmer:innen und das oft zeitintensive Wiederholen von Diskussionsinhalten und Ergebnissen eines länger zurück liegenden UrbanLabs am zweiten Tag der Labs, da man mitten im Prozess steckte. Auch konnte die Pause zwischen den beiden Workshopstagen zum Reflektieren und Überdenken genutzt werden. Manche Teilnehmer:innen holten sich auch noch weitere Meinungen im Freundes-, Familien- oder Kolleg:innenkreis ein, was dem Prozess sehr zuträglich war. Die hierdurch entstehende Dynamik in den Gruppen führte zu einer engeren Bindung zwischen den Teilnehmer:innen und einer schnelleren Entwicklung von Lösungsansätzen. Weiterhin wurden so Diskussionen und Ergebnisse weniger durch parallel stattfin-

dende externe Ereignisse und Aktivitäten überholt und behielten ihre Relevanz.

Das kompaktere Zweitagesformat half auch, den – auf eine Veranstaltung bezogenen – Vorbereitungs- und Organisationsaufwand zu senken. Der für die Konzeption, Planung und Durchführung eines zweitägigen Formates notwendige Aufwand ist mit dem für die eintägigen Formate der ersten Förderphase vergleichbar. Es ergab sich auch eine weitere Zeitersparnis beim Projektteam, da in Form von Dokumentation (inhaltliche und gestalterische Aufbereitung des Prozesses und der Ergebnisse) nun nur drei statt neun Veranstaltungen dokumentiert werden mussten.

EINFACH ZU VERSTEHEN UND FÜR ALLE GLEICH: DIE GRUNDREGELN

Die Zusammenarbeit von Individuen unterschiedlicher Hintergründe und Positionen bedarf einiger zu schaffender Grundvoraussetzungen. Diese werden zu Beginn jeder Veranstaltung visuell und verbal kommuniziert und gelten universell für alle Teilnehmer:innen, egal ob Oberbürgermeister:in oder Anwohner:in. Über ihre Einhaltung wachen die jeweiligen Gruppen-Coaches.

Der Mensch steht im Mittelpunkt: Im Schnelldurchlauf haben Sie erlebt, dass die Bedarfe der Stadtbewohner:innen im Zentrum der Ideenentwicklung standen. Gemeint ist ein konkreter Mensch bzw. eine definierbare Zielgruppe. Nur so können auch Lösungen entstehen, die konkrete Bedarfe adressieren und Sinn ergeben. Diese Einstellung ist der Kern des UDT-Prozesses.

Stelle Kritik zurück und höre zu:

Im UDT bestehen wir auf einer positiven Feedback-Kultur. Ein kleiner, aber sehr wirksamer Grundsatz ist, dass Äußerungen und Ideen nicht direkt mit einem „Ja, aber“ beantwortet und damit kritisiert werden. Ein „Ja und...“ hingegen schafft Anknüpfungspunkte und führt nicht dazu, dass zu frühe Kritik eine vielversprechende Idee im Keim erstickt.

Scheitern früh und oft:

Im UDT Testen wir unsere Ideen, bevor wir sie umsetzen. Ideen werden mit den Bedarfen der Person abgeglichen. Werden wir denen gerecht? Arbeiten wir am Bedarf vorbei? Spätestens beim Testen bemerken wir, ob eine Idee schon gut ist oder noch modifiziert werden muss. Dies geschieht bevor die Idee final umgesetzt wurde, ein Anpassen ist also noch möglich. Frühes Scheitern wird also nicht nur geduldet, es ist sogar erwünscht.

Quantität zählt: Im UDT versteifen wir uns nicht direkt auf den einen zündenden Gedanken. Wir tragen zusammen, gehen in die Breite, spitzen Einzelpunkte zu. Nur durch die Vielzahl von Äußerungen und Notizzetteln ist es möglich, dass zunächst unsichtbare Verbindungen zwischen Einzelaspekten entstehen und Bedarfe und Ideen sichtbar werden, die von Relevanz sind. Auch ist es so möglich Grundannahmen zu revidieren und das Bild an der Wand daraufhin zu verändern. Und falls eine Idee mal nicht funktioniert, können wir dann wieder auf das Brainstorming zurückgreifen.

Baue auf den Ideen anderer auf: Andere haben auch gute Ideen und sie gehören dem ganzen Team. Es darf also auf ihnen aufgebaut werden. Es geht stets darum sie weiterzudenken, zu unterfüttern und besser zu machen.

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte: Im UDT-Schnelldurchlauf sollten Sie Ihre Ideen nicht aufschreiben, sondern sie aufmalen oder basteln. Denn eine Zeichnung oder einen Prototyp begreift eine andere Person viel schneller – oder auch ganz anders, als Sie dachten. Und wenn der Prototyp nicht selbsterklärend ist, kann das ein Zeichen sein, dass noch einmal nachgeschärft werden muss. Bild-

lich und haptisch zu arbeiten hilft in diesem Prozess ungemein und bereichert die Lösungen.

Halte die Zeiten ein: Im UDT wird mit einem strengen, durchgetakteten Zeitplan gearbeitet, der so gut wie möglich eingehalten werden muss. Zeitdruck behindert oft nicht die Kreativität, sondern fördert sie sogar. Die kurze Taktung hilft dabei, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und die aktive, dynamische Arbeit nicht durch lange Monologe einzelner Personen zu ersticken. Die Team-Coaches helfen als neutrale Personen dabei, dass die Zeiten von allen am Tisch eingehalten werden.

Wilde Ideen erwünscht: Wie Sie im Schnelldurchlauf bereits erlebt haben, können außergewöhnliche und zunächst unmöglich erscheinende Ideen das Sprungbrett zu einer innovativen Lösung sein, auf die man ohne sie nicht gekommen wäre.

Nimm den Spaß ernst: Ein UDT-Prozess macht Spaß und kann auch sehr lustig sein, wofür neben der positiven Diskussionskultur, die kreativen Methoden und die Warm-ups sorgen. Dies sollte aber nicht mit Lächerlichkeit verwechselt werden. Die Methode und der Prozess sollten von allen Teilnehmer:innen und auch dem Projektteam respektiert werden.



Stelle Kritik-
zurück und
höre zu.



Nimm den
Spaß ernst.



Der Mensch
steht im
Mittelpunkt.



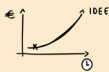
Quantität
zählt.



Ein Bild sagt
mehr als 1000
Worte.



Baue auf den
Ideen
anderer auf.



Scheitere früh
und oft.



Halte die
Zeiten ein.



Wilde Ideen
erwünscht.

OFFEN, INTEGRIEREND, STRATEGISCH STEUERND: **DAS PROJEKTTEAM**

Neben den Teilnehmer:innen, kommt dem Projektteam eine zentrale Rolle zu, da es den gesamten UDT-Prozess konzipiert, organisiert und seine Durchführung orchestriert und aufbereitet. Je nach Größe der Aufgabe besteht es aus ein bis zwei erfahrenen Leitungspersonen, die sowohl mit den Arbeitsweisen der Stadtentwicklungsplanung als auch mit der UDT-Methode vertraut sind. Sie gestalten den Prozess in enger Abstimmung mit einer Person in der jeweiligen Stadtverwaltung. Diese übernimmt insbesondere Koordinations- und Übersetzungsaufgaben, wie die Ansprache der Teilnehmer:innen, Umsetzungspartner:innen und politischen Gremien. Ergänzt wird das Projektteam durch die UDT-Coaches, welche die einzelnen Teams eng durch die UrbanLabs begleiten und deren direkte Ansprechpartner:innen sind. Auch die Coaches müssen mit der UDT-Methode und der Anleitung von Teams innerhalb städtischer Prozesse vertraut sein. Die Coaches protokollieren

die Arbeit ihrer Teams und wirken bei den Dokumentationen der UrbanLabs mit.

Die Teilnehmer:innen setzen sich meist aus Mitarbeitenden der Stadtverwaltung, Anwohnenden, Akteur:innen aus Kultur, Wissenschaft oder Bildung sowie interessierten Bürger:innen zusammen. In der ersten Förderphase des Projektes wurde zudem bei den Teilnehmer:innen ein Schwerpunkt auf Migrant:innen gelegt, um deren oft fehlende Repräsentierung in städtischen Prozessen zu begegnen und damit deren wertvolles Wissen aus anderen Teilen der Welt zur Lösung lokaler Herausforderungen der Stadtentwicklung verfügbar zu machen. Die Teilnehmer:innen absolvieren den UDT-Prozess in fachlich bunt durchmischten Teams von rund sechs Personen. Diese Interdisziplinarität ist eine der Stärken des Prozesses, denn jedes Team weist Personen mit verschiedenen fachlichen und persönlichen Hintergründen auf. Dabei arbeiten alle Teilnehmer:innen im Team jedoch auf Augenhöhe

miteinander, ohne Hierarchien. Jedes der Labs wird vom Projektteam in Form einer ansprechenden, kompakten Broschüre dokumentiert und die Dokumentation den Teilnehmer:innen anschließend zur Verfügung gestellt.

*„Aber was ich sagen wollte, was mir auch unheimlich viel Spaß gemacht hat, war mit euch allen. Weißt du diese Ebene, wo wir jetzt nicht Projektteam und Teilnehmende und so sind, aber als ob wir alle so irgendwie total gute Freunde wären oder so lustige Momente und so und das Lachen miteinander und so weiter. Das war richtig schön.“
(Teilnehmer:in)*

ABB. 27 (LINKS) & ABB. 28 (RECHTS): PROJEKTTEAM UND TEILNEHMER:INNEN



NEUTRALER BODEN: DER ARBEITSRAUM

Für die Durchführung des Prozesses wird ein Raum benötigt, wo die UrbanLabs stattfinden können. Die räumliche oder inhaltliche Nähe zum Untersuchungsgebiet oder -thema erhöht bei den Teilnehmer:innen zum einen das Gefühl der Relevanz und zum anderen ermöglicht es in der Durchführung immer wieder raus zu gehen und Annahmen zu überprüfen. Bewegungen von Orten und Gespräche mit Menschen ermöglichen neue, frische Eindrücke und Erkenntnisse und erhöhen die Empathie mit den späteren Zielgruppen. Auch die unmittelbare Workshop-Arbeit im Stadtraum – in Parks, auf Plätzen, in Straßen – trägt zu unmittelbaren Erfahrungen bei, da die Teilnehmer:innen mitten im Geschehen sind und nicht nur darüber reden.

Egal ob im Freien oder in einem Raum, unabdingbar ist eine möglichst ruhige Arbeitsfläche mit Tisch und Pinnwand pro Team, ausreichend Stifte und Haftnotizen für Brainstormings, Bastelmaterial für das Prototyping sowie ein Bereich für Besprechungen und Präsentationen im Plenum

und gemeinsame Aufwärmübungen. Auch die technische Ausstattung des Ortes sollte bedacht werden. Bei einer Teilnehmer:innenzahl bis 30 Personen kann bei guter Akustik auf ein Mikrofon verzichtet werden, auch lange Reden und Präsentationen können gut durch kurze und kurzweilige Inputs ohne Folien ersetzt werden.

Für die Durchführung eines UrbanLabs ist das persönliche Kennenlernen der Teilnehmer:innen und des Projektteams unabdingbar. Dies spricht dafür, den Prozess als Präsenzveranstaltung zu konzipieren. Durch die Covid-19-Pandemie wurde deutlich, dass aber auch virtuelle Labs möglich sind und diese an gewissen Punkten im Prozess sogar besondere Vorteile bieten. Ursprünglich aus der Not geboren, stellte es sich als passender Zeitpunkt heraus, das zweite der drei Labs digital stattfinden zu lassen. Die Teilnehmer:innen hatten sich im ersten Lab bereits kennengelernt und eine Beziehung zueinander aufgebaut. Auch das dritte Lab, das Testing der Ideen im

öffentlichen Raum, konnte wieder persönlich stattfinden. Vorteile einer digitalen Veranstaltung sind die entfallenden Anfahrten für Teilnehmer:innen und Team sowie die größere Flexibilität bei der zeitlichen Gestaltung des Formats. So etablierte das Projektteam nach dem digitalen zweiten UrbanLab regelmäßige digitale Mittagspausen, die als niedrigschwelliges Austauschformat konzipiert wurden und in denen mit den Teilnehmer:innen regelmäßig über den Fortschritt gesprochen werden konnte. Eingeführt wurden die digitalen Formate jeweils mit einem technischen und inhaltlichen Onboarding, um alle Beteiligten auf den gleichen Stand zu bringen. Methodisch empfiehlt sich für ein

Online-Lab ein digitales Whiteboard wie Miro oder Mural als Arbeitsoberfläche. Dort können die oft kleinteiligen Arbeitsschritte des UDT-Prozesses grafisch vorbereitet werden, sodass die Teams, wie im physischen Raum auch, in ihrem eigenen Bereich mit Haftnotizen etc. arbeiten können. Es empfiehlt sich zudem eine ausgewogene Balance von Runden im Plenum, Arbeitssessions in den Teams und Pausen. Hierfür eignen sich Videokonferenzsysteme, welche die Einrichtung von Haupt- und Gruppenräumen zulassen.

Außer Frage steht, dass bei persönlichen Treffen eine andere, intensivere Art des Austauschs stattfindet. Insbesondere auf Zwischentöne, den persönliche Kontakt und das informelle Gespräch kann bei physischen Treffen stärker Wert gelegt werden. Um diesen Aspekt der Zusammenarbeit zumindest ansatzweise auszugleichen, sendete das Projektteam den Teilnehmer:innen vor den Online-Veranstaltungen ein Paket mit Materialien und auch Nervennahrung, die als gemeinsame, geteilte Rituale dann in die Online-Veranstaltungen eingebaut wurden. In der Umfrage mit den Teilnehmer:innen wurde die Wichtigkeit der Präsenzformate hervorgehoben, jedoch auch die Qualität der Onlineveranstaltungen.

ABB. 29: PAKET FÜR DIE TEILNEHMER:INNEN VOR DEM URBANLAB#2

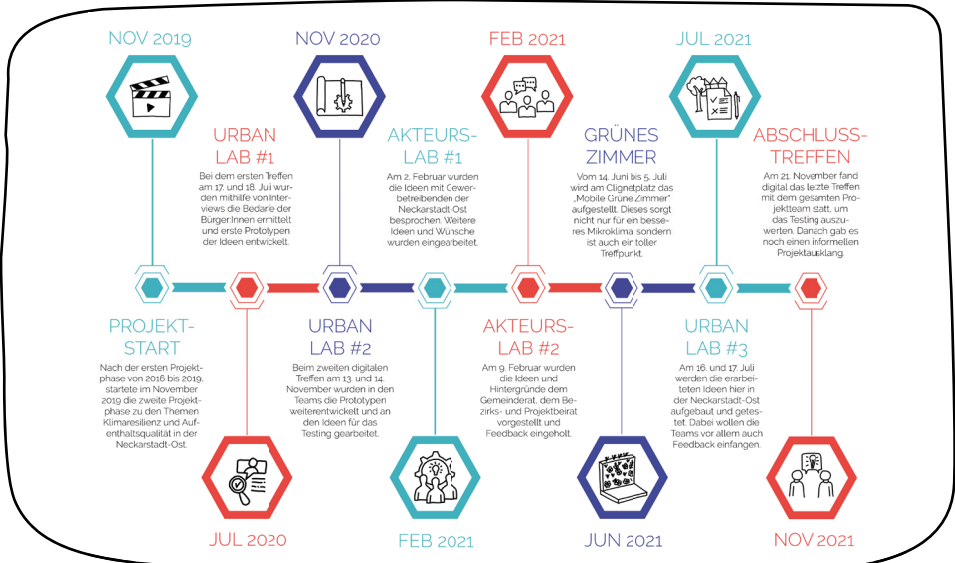


„Ihr habt das einfach super gemacht, dass ihr auch dieses Online-Format total sinnvoll und gut einbezogen habt, dass ihr auch Regelmäßigkeiten gehabt habt, also wie diese Mittagspausen, dass man irgendwie auch diesen Anschluss nicht verliert“
(Teilnehmer:in)

„Also es ist natürlich immer schöner, sich live zu sehen. Ich glaube, da kann man noch mal ganz anders in Kontakt kommen und vielleicht auch noch einmal anders kreativ sein.“
(Teilnehmer:in)

„Sonst sagt man ja immer: Ja, man vermisst dann bei den digitalen Formaten diesen gemeinschaftlichen Austausch und das Kaffeegespräch am Rande und so was. Aber wie ihr da bewiesen habt mit irgendwelchen Schokoriegel und zwei Beuteln Tee, sage ich mal, kann man das trotzdem auch irgendwie da mit unterbringen, wenn man das nur will, ja. Und deswegen, also ich scheue das [digitale Arbeiten] nicht. Ich finde, das hat auch seine Vorteile.“
(Teilnehmer:in)

ABB. 30: DER PROZESS VON „MIGRANTS4CITIES“ DER 2. FÖRDERPHASE



6. HOW TO UDT:

ERWARTUNGEN UND DER UMGANG MIT DEN LÖSUNGEN ERWARTUNGSMANAGEMENT

Formuliert man UDT als Rezept, so braucht es eine Grundzutat, ohne die UDT nie gelingen kann: „Teilnehmer:innen, vielfältig in Herkunft und Hintergrund, intrinsisch motiviert und persönlich engagiert“. Auch wenn man in klassischen Beteiligungsprozessen oft behauptet, diese Zutat sei sehr rar und schwer zur Mitarbeit zu motivieren, so stellen wir in fast allen UDT-Projekten fest, dass es sie gibt und dass sie in der Lage sind, auch komplexe Projekte mit Leben und Inhalt zu füllen. Natürlich braucht es hierfür oft Zeit und Geduld, diese zu identifizieren. Zudem ist eine offene, verbindliche, wertschätzende Ansprache gefragt, die ein ehrliches Interesse an der angesprochenen Person zeigt. Ob sich diese aber zur Mitwirkung entschließt oder nicht, hängt letztendlich vom individuellen Wertversprechen ab, welches die Person in einer Mitwirkung

sieht. Was bringt mir das persönlich? Verändert sich damit mein Umfeld zum Positiven? Steigere ich meine Lebensqualität? Birgt die zu entwickelnde Lösung finanzielle Vorteile oder berührt sie eventuell Geschäftsinteressen? Muss ich mich mit dem Thema im Rahmen meiner originären Arbeit oder Aufgaben sowieso beschäftigen oder könnte ich später mit den Ergebnissen zu tun haben? Beiße ich mir schon lange an einem solchen Thema die Zähne aus und möchte mal andere Wege gehen? Suche ich einfach eine vernetzende, kommunikative Aufgabe zur Weiterentwicklung meiner Stadt? Die Motivation zur Mitwirkung von Individuen ist ebenso vielfältig wie die Auslegung der jeweiligen Aufgabe.

Wichtig für die Prozessgestaltenden ist jedoch diese Motivationen zu kennen, sie ernst zu nehmen und sie bei der Konzep-

tion und Durchführung im Blick zu haben. Gelingt es die individuellen Wertversprechen zu erfüllen, werden die Individuen sehr wahrscheinlich grundsätzlich bereit sein, sich auch in weitere Prozesse dieser Art einzubringen. Gelingt es nicht, droht man diese Personen für den eigenen und auch spätere Prozesse zu verlieren.

Ein agiles und fortlaufendes Erwartungsmanagement ist eine der Hauptaufgaben in ko-kreativen Prozessen. Zu Beginn muss klar kommuniziert werden, was die potenziellen Teilnehmer:innen vom Projekt und seinem Team erwarten können. Wie weit soll der Prozess gehen? Nur bis zur Bedarfsermittlung oder einschließlich Ideenentwicklung? Ist auch eine Umsetzung von Ergebnissen garantiert und wenn ja, wie wird meine eigene Rolle dabei sein? Grundsätzlich sollte offen und verbindlich kommuniziert werden, was im Rahmen des Projektes möglich ist und was nach Abschluss einer finanzierten Projektphase mit den Ergebnissen passieren soll. Auch ist es beinahe sicher, dass in einem ergebnisoffenen Prozess nicht zu Beginn eine Umsetzung versprochen werden kann. Es muss aber immer deutlich sein, dass alle Beteiligten sich darum bemühen, das Maximum zu erreichen. Sollte deutlich werden, dass bestimmte Ideen

aus bestimmten Gründen (zunächst) nicht umgesetzt werden können, muss dies offen kommuniziert werden. Auch das gehört zu einem verantwortungsvollen, fortlaufenden Erwartungsmanagement. Das Verständnis bei den Teilnehmer:innen ist dabei oft höher als man zunächst annehmen möchte – jedenfalls solange sie eindeutiges Engagement auf Seiten des Projektteams erkennen können.

„Ich kann mir ganz viel wünschen, aber das ist immer halt auch eine Zeit- und Geldfrage.“

(Teilnehmer:in)

DER UMGANG MIT DEN ENTWICKELTEN LÖSUNGEN

Ideen in ko-kreativen Prozessen zu kreieren ist das eine, das andere ist wie mit diesen Ideen nach Projektende beziehungsweise nach den Iterationsschleifen umgegangen wird. Es ist selbstverständlich, dass sowohl seitens der Teilnehmer:innen als auch der Stadt erwartet wird, dass die Lösungen, in welche viel Zeit und Arbeit gesteckt wurde, langfristig umgesetzt werden. Diese Umsetzung benötigt jedoch ein gewisses Maß an Verantwortungsgefühl, sodass der Stein ins Rollen gebracht werden kann. Daraus schlussfolgernd lässt sich fragen: Wer fühlt sich für die Ideen verantwortlich und setzt sich für eine Realisierung dieser ein?

Der Begriff „Ownership“ spielt in ko-kreativen Formaten eine entscheidende Rolle. Dahinter können verschiedene Anliegen stehen: 1) Lösungen sollen dadurch besser akzeptiert und angenommen werden, 2) die Wahrscheinlichkeit, dass sich Bürger:innen auch in anderen Bereichen einbringen soll gesteigert werden und 3) die Umsetzung der Lösungen soll auch

nach Projektende weitergetragen werden (vgl. Jeutner, 2020, S.27; Jeutner & Thomaier, 2020, S. 112). Doch das Konzept von Ownership ist jedoch bei weitem nicht eindeutig und auch Verantwortungsgefühl entsteht nicht automatisch.

Ownership, übersetzt lässt sich dieser Begriff mit Besitz oder Eigentum, zielt in diesem Kontext nicht auf den rechtlichen Aspekt, sondern auf die psychologische Ebene, also das Gefühl der Verbundenheit mit einer Idee oder einem Objekt, ab. Das Investieren eigener Ressourcen wie Zeit, Ideen oder Werte, eine enge Beziehung durch eine intensive Auseinandersetzung mit Ideen und Objekten oder die Nutzung oder Kontrolle darüber, führen laut Pierce et al. (2003, S. 87 f.) zu dem Entstehen des Gefühls von psychologischem Eigentum. Ko-kreative Formate bieten deshalb gute Voraussetzungen für das Entstehen dieses Bekenntnisses zu Arbeitsergebnissen, da gemeinsam über einen längeren Zeitraum an der gleichen Challenge auf Augenhöhe und selbstbestimmt gearbeitet

tet wird. Hinzu kommt, dass die Ergebnisse und damit auch das Engagement und eigene Identität Wertschätzung und Anerkennung erfahren. Diese Beobachtung wurde im Projekt „Migrants4Cities“ vor allem während des Testings gemacht. All diese Erfahrungen stärken die emotionale Bindung zu der Idee, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sich weiterhin dafür eingesetzt und engagiert wird.

Die Realität ist jedoch komplexer als die Theorie. Gefühle wie Verbundenheit, Verantwortung oder Hingabe werden ganz unterschiedlich wahrgenommen und beschrieben. Dahinter steckt nicht nur die Abstraktheit der Begriffe, sondern ebenso die individuellen Erwartungen an das Projekt und das eigene Engagement. Niemand wird gezwungen den einzigen freien Tag seit Wochen für ein Projekttreffen herzugeben. Die Entscheidungsfreiheit über das Einbringen von Ressourcen wie Zeit ist die wichtigste Grundlage, auf welcher ehrenamtliche Arbeit aufbaut. Daher ist es essenziell, dass diese gesichert und akzeptiert wird. Ohne Empathie und Engagement wäre das Kreieren von Ideen in dieser Form unmöglich.

Wie und weshalb sich Teilnehmer:innen mit ko-kreativen Projekten verbunden fühlen, hängt eng mit den Umständen und



ABB. 31: GEMEINSAMES ERFAHRUNGEN SAMMELN BEIM TESTING

der Motivation der Teilnahme zusammen. Eine Umfrage unter den Teilnehmer:innen der zweiten Projektphase von „Migrants4Cities“ verdeutlicht, wie vielschichtig Gefühle von Verantwortung und Verbundenheit sein können und wie sie den zukünftigen Umgang mit den Ideen prägen. Eine nicht zu unterschätzende Rolle hat dabei die intensive Arbeit an den Themen Klimaresilienz und Aufenthaltsqualität gespielt. Entweder, weil diese Themen schon im Berufsumfeld der Teilnehmer:innen viel Raum einnehmen oder erst durch das Projekt in den Vordergrund gerückt sind.

„Also der Kopf ist immer noch im Migrants4Cities-Modus. Wenn man was Schönes sieht und denkt: Okay, das wäre ja eine Idee.“

(Teilnehmer:in)

Weitere Ebenen, auf welchen das Gefühl der Verbundenheit wahrgenommen wurde, sind entstandene Kontakte, Freundschaften und schönen Erinnerungen an die Projektzeit und die gemeinsame Zusammenarbeit. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Faktor im Aufbau eines empathischen Verhältnisses, insbesondere zu Vertreter:innen aus der Stadtverwaltung.

Einflussfaktoren, weshalb sich Teilnehmer:innen eventuell nicht so sehr mit dem Projekt verbunden fühlen, können verfügbare zeitliche Kapazitäten und die räumliche Nähe zum Wohnort beziehungsweise die potenzielle Nutzung der Ideen sein.

„Also das ist eigentlich fast noch so eine Zusatzauslastung gewesen. [...] Und deswegen habe ich das Gefühl gehabt, es ist immer noch so ein Add-on, aber ich bin nicht richtig drin.“

(Teilnehmer:in)

„Verantwortung“ ist im Vergleich zu „Verbundenheit“ bereits konkreter, da das finale Ziel im besten Fall die tatsächliche Umsetzung der Ideen ist. Hierfür sehen viele der Teilnehmer:innen die Stadtpolitik und -verwaltung in der Verantwortung, weshalb eine Einbindung beider von Beginn an unabdingbar ist. Persönliche Verantwortung für die Weiterentwicklung und Umsetzung haben vor allem die Teilnehmer:innen geäußert, welche in den verantwortlichen Fachbereichen der Stadtverwaltung arbeiten. Allerdings besteht auch bei den anderen Teilnehmer:innen die Bereitschaft, die Ideen in Gesprächen aufzugreifen, bei passenden Gelegenheiten zu thematisieren und bei Stellen in der Stadt und Politik nachzuhaken.

Wer ist also für das Weitertragen der Ideen verantwortlich, nachdem die Entwicklungs- und Testingphase abgeschlossen ist? Es gibt viele mögliche Umsetzungspartner:innen, von Nachbar:innen, über lokale Institutionen wie Schulen, wirtschaftliche Akteur:innen oder Fachbereiche der Stadtverwaltung. Die Offenheit des Prozesses gibt nicht immer feste Umsetzungspartner:innen vor, da diese von den entwickelten Lösungen und den geknüpften Kontakten abhängen. Schon während der Ideenentwicklung wird mit

möglichen Lösungen nach außen gegangen, wobei potenzielle Umsetzungspartner:innen identifiziert werden können. Auch das im Urban Design Thinking vorgesehene Testing bietet hierfür einen geeigneten Rahmen. Neben diesen Kontakten können auch die Verbindungen zu den Arbeitsstellen der Teilnehmer:innen mögliche Umsetzungspartner:innen darstellen. Dieser Weg ist oft sehr direkt und vor allem interessant, wenn dadurch Kontakte in die Fachbereiche der Stadt bestehen, da für konkrete Umsetzungsschritte die entsprechenden Fachbereiche ohnehin miteingebunden werden müssen. Bezüglich des Umgangs mit den Ideen und deren Weiterentwicklung und Umsetzung bedeutet es also offen und kontaktfreudig zu agieren, bestehende Kontakte aufrechtzuerhalten und schon während der Ideenentwicklung mögliche Umsetzungspartner:innen miteinzubeziehen.

Herausforderungen im Umgang mit den Ideen existieren dennoch. Da nicht wie bei anderen Prozessen die Umsetzungspartner:innen von Anfang an bei dem Projekt mitwirken und festgelegt sind, entstehen vor allem gegen Ende des Prozesses offene Fragen und Unsicherheiten, welche mitgedacht und besprochen werden müssen. Dazu gehört, dass die Ideen nach

Projektende und während der Umsetzung eventuell abgewandelt und angepasst werden müssen. Das kann zu Unverständnis bei Teilnehmer:innen führen, die sich als Folge dieser Variante der Idee nicht mehr verbunden fühlen und diese nicht mehr als „ihre“ betrachten. Ebenso ist es wahrscheinlich, dass Teilnehmer:innen in die Weiterentwicklung über das Projektende hinaus miteingebunden oder zumindest über den aktuellen Stand informiert werden wollen. All das sollte besprochen und organisiert werden, da die Verbundenheit mit dem Projekt und den Ideen nicht mit dem Projektabschluss endet.

Eine weitere Herausforderung besteht in der Übertragung des Verantwortungsgefühls an andere Stellen, wenn dieses bspw. nach einem Projektende nicht mehr weiter durch das Projektteam allein weitergetragen werden kann. Da Dritte eventuell nicht durchgängig in die Ideenentwicklung eingebunden waren, existieren eventuell nicht das gleiche Maß an Identifikation oder Commitment gegenüber den Ergebnissen, wie bei den Teilnehmer:innen. Hilfreich kann sein, nicht nur die fertigen Lösungen zu „übergeben“, sondern auch den Überbau, d.h. die gesammelten Informationen zu den Hintergründen, die ermittelten Bedarfe und Personas, bereit-

zustellen. Im Rahmen der zweiten Projektphase von „Migrants4Cities“ wurde vor Projektende für alle bereits feststehenden Projekte in Mannheim mit Bezügen zu den Themen Klimaresilienz und Aufenthaltsqualität – bspw. der „Lokale Grüne Deal“ oder der „Klimaschutzaktionsplan“ – ein Übergabepaket vorbereitet, in welchem die entwickelten Ideen mitsamt den dahinterstehenden Bedarfen aufbereitet werden. Auch der Fachbereich Stadtplanung in Mannheim hat alle Ideen aus dem Projekt positiv aufgenommen und möchte diese kurz-, mittel- und langfristig weiterverfolgen.

Nicht nur die Entwicklung der Ideen ist Teil des Urban Design Thinking Prozesses, sondern ebenso die Auseinandersetzung mit dem Umgang mit den entwickelten Lösungen. Es wird deutlich, dass Ownership nur bedingt als Werkzeug zur Umsetzung betrachtet werden kann. An einem ko-kreativen Projekt mitzuwirken, bedeutet nicht automatisch, dass sich Teilnehmer:innen auch nach Projektende für die Umsetzung verantwortlich sehen und sich weiterhin dafür einsetzen. Das hängt immer vom persönlichen Engagement und den dahinterstehenden Motivationen ab. Dennoch ist das entstandene Ver-

ABB. 32: LASTENHEFT FÜR DIE HOCHSCHULE MANNHEIM



bundenheitsgefühl mit dem Projekt und seinen Ideen ein relevantes und nachhaltiges Ergebnis des Prozesses. Es lässt zum einen eine gemeinsame Identität entstehen, welche die Gruppenstärke und das Sicherheitsgefühl innerhalb der Gruppe verbessert. Zum anderen kann es auch dazu führen, dass sich Teilnehmer:innen in der Zukunft auch in anderen ko-kreativen Projekten engagieren.



ABB. 33: GRUPPENARBEIT WÄHREND DES TESTINGS

7. MACHEN SIE MIT!

Ko-Kreation durch UDT ist in vielen Kontexten denkbar. Bei der Erarbeitung von integrierten Entwicklungsstrategien und ihrer Maßnahmenpakete, in der städtebaulichen Planung mit vorbereitenden und umsetzungsbezogenen Planungsabschnitten, bei der Entwicklung und Anpassungen von Bürger:innendienstleistungen oder Informations- und Beratungsangeboten, der spezifischen Beschreibung von Klimaaktionsplänen oder der Einrichtung neuer Mobilitätsservices. Auch für die Erarbeitung von Pflichtenheften und Entwürfen zur Umgestaltung von öffentlichen Räumen oder Gemeinschaftseinrichtungen oder konkret Smart-City-Strategien und -projekten bieten sich zahlreiche Ansatzpunkte. Unsere Methoden kommen überall dort zum Tragen, wo es explizit darauf ankommt das konkrete Problem hinter einer Herausforderung zu identifizieren und zu lösen. Ob dafür immer der große Methodenwurf im Sinne eines langen und komplexen Prozesses notwendig ist oder ein übergeordneter Planungsprozess durch gezielte „ko-kreative Nadelstiche“

aktiviert und angereichert werden kann, ist pauschal nicht zu sagen. Die Einsatzformen sind so vielfältig wie die Aufgaben auch. Solange aber eine ehrliche Einladung zum ko-kreieren ausgesprochen wird, steht dem Wandel der Diskussions-, Planungs- und Beteiligungskultur in einer Stadt nichts im Wege.

Ehemalige Teilnehmer:innen aus aller Welt berichten uns immer wieder, dass sie einzelne Elemente unserer Veranstaltungen in ihren Arbeitsalltag integriert haben. So verändert sich eine Meeting-Kultur unter Nutzung unserer Arbeitsregeln und Tische füllen sich mit kleinen Prototypen, wenn spontan gemeinsam Ideen gesponnen werden. Selbst im Privatleben finden sich Elemente wieder, wenn z.B. bei Waldspaziergängen mit den Kindern Workshop-Warm-ups nachgespielt werden.

Ko-Kreation muss aber auch eingeübt werden und gelingt oft nicht vom ersten Tag an. Darum empfiehlt es sich zunächst überschaubare Schritte zu gehen und so Routinen im Umgang mit neuen Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit

einzuüben. Für den gezielten Aufbau von UDT-Kompetenzen haben wir ein spezielles Trainingsprogramm für Stadtverwaltungen entwickelt, welches sich direkt mit einer originären Projektarbeit verbinden lässt.

Wir hoffen, dass Sie mit Hilfe dieses Leitfadens einen Eindruck in unsere Arbeitsweisen und Haltungen gewinnen konnten und freuen uns, wenn auch Sie diese teilen. Sollten Sie sich fragen, wie Sie konkret in Ihrer Stadt oder Projekt vorgehen können, sprechen Sie uns gern an. Wir helfen gern dabei neue Wege zu beschreiben.

KONTAKT:

Prof. Elke Pahl-Weber
pahl-weber@isr.tu-berlin.de

Marcus Jeutner
jeutner@insar.de

Kilian Flade
kilian.flade@posteo.de

LITERATURVERZEICHNIS

Castelnuovo, W. (2016). Co-production Makes Cities Smarter: Citizens' Participation in Smart City Initiatives. In: M. Fugini, E. Bracci, & M. Sicilia (Hrsg.), *Co-production in the Public Sector: Experiences and Challenges* (S. 97–117). PolIMI Springer Briefs. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-30558-5_7

Gourville, J. T. (2004). Why Consumers Don't Buy: The Psychology of New Product Adoption. Harvard Business School Background Note, #504-056.

Jeutner, M. (2020). Von Smart Cities lernen? Ko-Kreation in städtischen Transformationsprozessen. In: Hübel, C., Pahl-Weber, E., Schön, S. (Hrsg.), *Willkommene Perspektiven, Nachhaltige Stadtentwicklung durch Urban Design Thinking*, Berlin, 2020, S. 15-38

Jeutner, M. & Thomaier, S. (2020). Urban Design Thinking - Eine Methode für vielfältige Anwendungsbereiche. In: Hübel, C., Pahl-Weber, E., Schön, S. (Hrsg.), *Willkommene Perspektiven, Nachhaltige Stadtentwicklung durch Urban Design Thinking*, Berlin, 2020, S. 94-114

Pahl-Weber, E. (2020). Urban Design Thinking: Ein ko-kreativer Weg zu bedarfszentrierter Stadtplanung? In: Hübel, C., Pahl-Weber, E., Schön, S. (Hrsg.), *Willkommene Perspektiven, Nachhaltige Stadtentwicklung durch Urban Design Thinking*, Berlin, 2020, S. 39-54

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84–107. DOI: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84>

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- S. 8** Abb. 1: Testing am Clignetplatz (Andreas Henn, 2021)
- S. 10** Abb. 2: Human-centred Innovation (Marcus Jeutner, 2017, zitiert nach Pahl-Weber, 2020, S. 44)
- S. 11** Abb. 3: Induktive Elemente in ko-kreativen Formaten (Marcus Jeutner, 2020, zitiert nach Jeutner, 2020, S. 18)
- S. 12** Abb. 4: Der iterative Ablauf von UDT-Prozessen (Marcus Jeutner, 2015)
- S. 13** Abb. 5: Beispiel einer Persona (Greta Gabsch, 2021)
- S. 14** Abb. 6: Coach vor einer Post-it-Wand (Marcus Jeutner, 2020)
- S. 15** Abb. 7: Evolution von Prototypen (Marcus Jeutner, 2020)
- S. 15** Abb. 8: Evolution von Prototypen (Andreas Henn, 2021)
- S. 20** Abb. 9: Pappprototyp vom UrbanLab#1 (Marcus Jeutner, 2020)
- S. 21** Abb. 10: Testing der Prototypen in Originalgröße beim UrbanLab#3 (Marcus Jeutner, 2021)
- S. 23** Abb. 11: Lösungsvielfalt als Mehrwert der Ergebnisoffenheit: Blumenvase vs. Möglichkeit, Blumen zu präsentieren (Kilian Flade, 2020)
- S. 27** Abb. 12: Titelfoto - Die Lange Rötterstraße (Greta Gabsch, 2021)
- S. 28** Abb. 13: Personas Lange Rötterstraße: Astrid, Roswita und Merle (Greta Gabsch, 2021)
- S. 29** Abb. 14: Parklet in der Langen Rötterstraße (Andreas Henn, 2021)
- S. 30** Abb. 15: Titelfoto - Das Wohnumfeld Neckarstadt-Ost (Andreas Henn, 2021)

- S. 31** Abb. 16: Personas Wohnumfeld Neckarstadt-Ost: Gertrude und Nicki (Greta Gabsch, 2021)
- S. 31** Abb. 17: Erster Prototyp aus dem UrbanLab#1 für die Eichendorffstraße (Marcus Jeutner, 2020)
- S. 32** Abb. 18: Hochbeete in der Eichendorffstraße (Marcus Jeutner, 2021)
- S. 32** Abb. 19: Vergrößerter Clignetplatz (Marcus Jeutner, 2021)
- S. 33** Abb. 20: Titelfoto - Der Platz an der Uhlandschule (Marcus Jeutner, 2021)
- S. 34** Abb. 21: Personas Platz an der Uhlandschule: Herr Brioni und Eva (Greta Gabsch, 2021)
- S. 35** Abb. 22: Gebastelter Prototyp - Variante mit Ebene (Marcus Jeutner, 2020)
- S. 35** Abb. 23: Gebastelter Prototyp - Variante mit Hügel (Marcus Jeutner, 2020)
- S. 38** Abb. 24: Vergleich der beiden Prozesse: Förderphase 1 (Kilian Flade, 2022)
- S. 38** Abb. 25: Vergleich der beiden Prozesse: Förderphase 2 (Kilian Flade, 2022)
- S. 42** Abb. 26: Die Grundregeln (Kilian Flade, 2020)
- S. 44** Abb. 27: Projektteam und Teilnehmende (Andreas Henn, 2021)
- S. 44** Abb. 28: Projektteam und Teilnehmende (Andreas Henn, 2021)
- S. 46** Abb. 29: Paket für die Teilnehmer:innen vor dem UrbanLab#2 (Claudia Möller, 2020)
- S. 47** Abb. 30: Der Prozess von ‚Migrants4Cities‘ der 2. Förderphase (Greta Gabsch, 2022)
- S. 51** Abb. 31: Gemeinsames Erfahrungen sammeln beim Testing (Andreas Henn, 2021)
- S. 54** Abb. 32: Lastenheft für die Hochschule Mannheim (Kilian Flade, 2021)
- S. 55** Abb. 33: Gruppenarbeit während des Testings (Andreas Henn, 2021)

Universitätsverlag der TU Berlin
2022

ISBN 978-3-7983-3249-2 (online)