

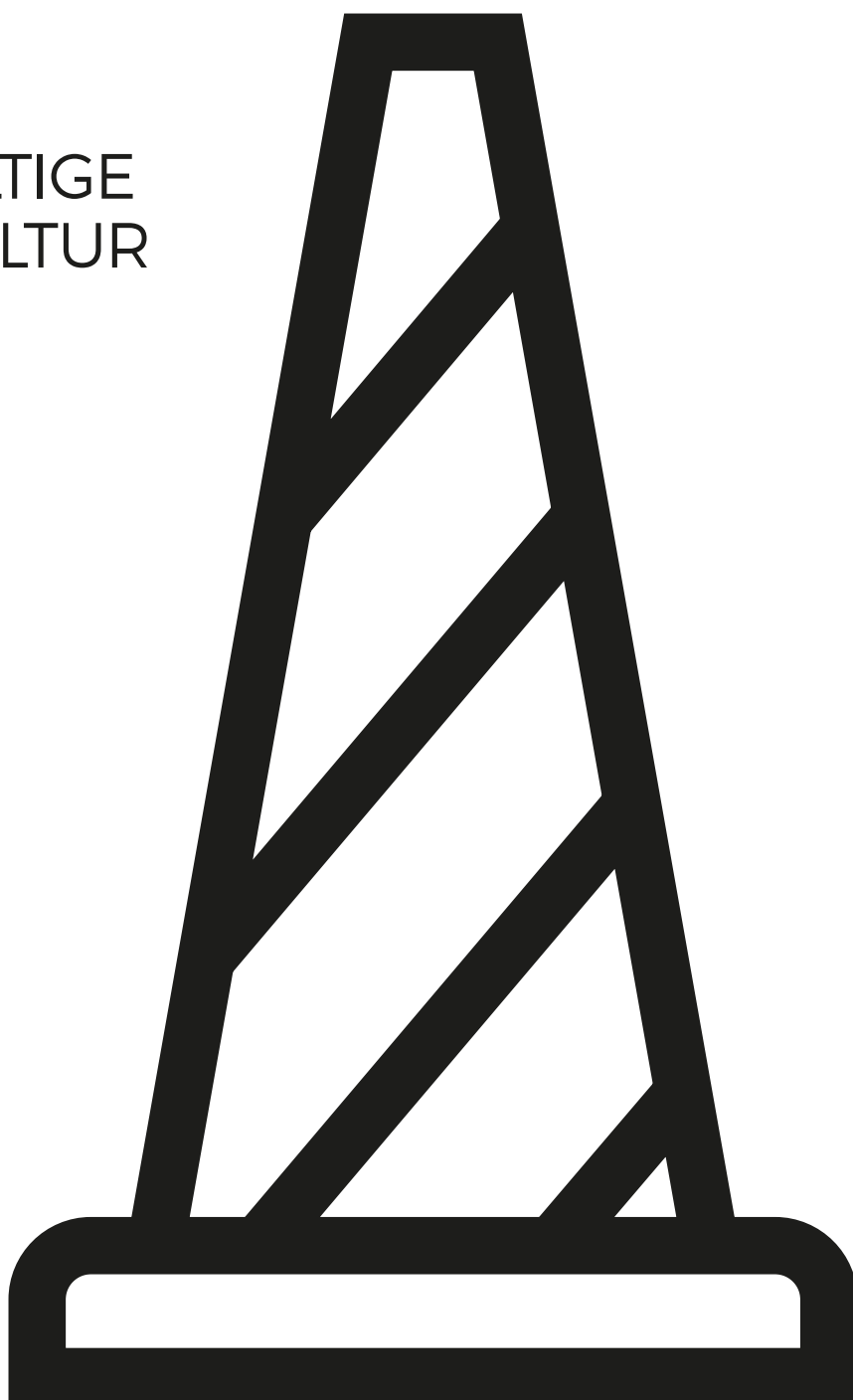
MEILENSTEINE DER VERSTETIGUNG

Claudius Schaufler, Anna Staffa

E



REALLABOR
FÜR NACHHALTIGE
MOBILITÄTSKULTUR



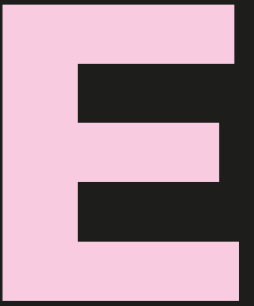
**ZUSAMMENFASSUNG DER HAND-
LUNGSERFORDERNISSE IN TRANS-
FORMATIONSPFADEN ———→ S. 5**

**STRUKTUR DES REALLABORS UND
DESSEN RAHMENBEDINGUNGEN
—————→ S. 8**

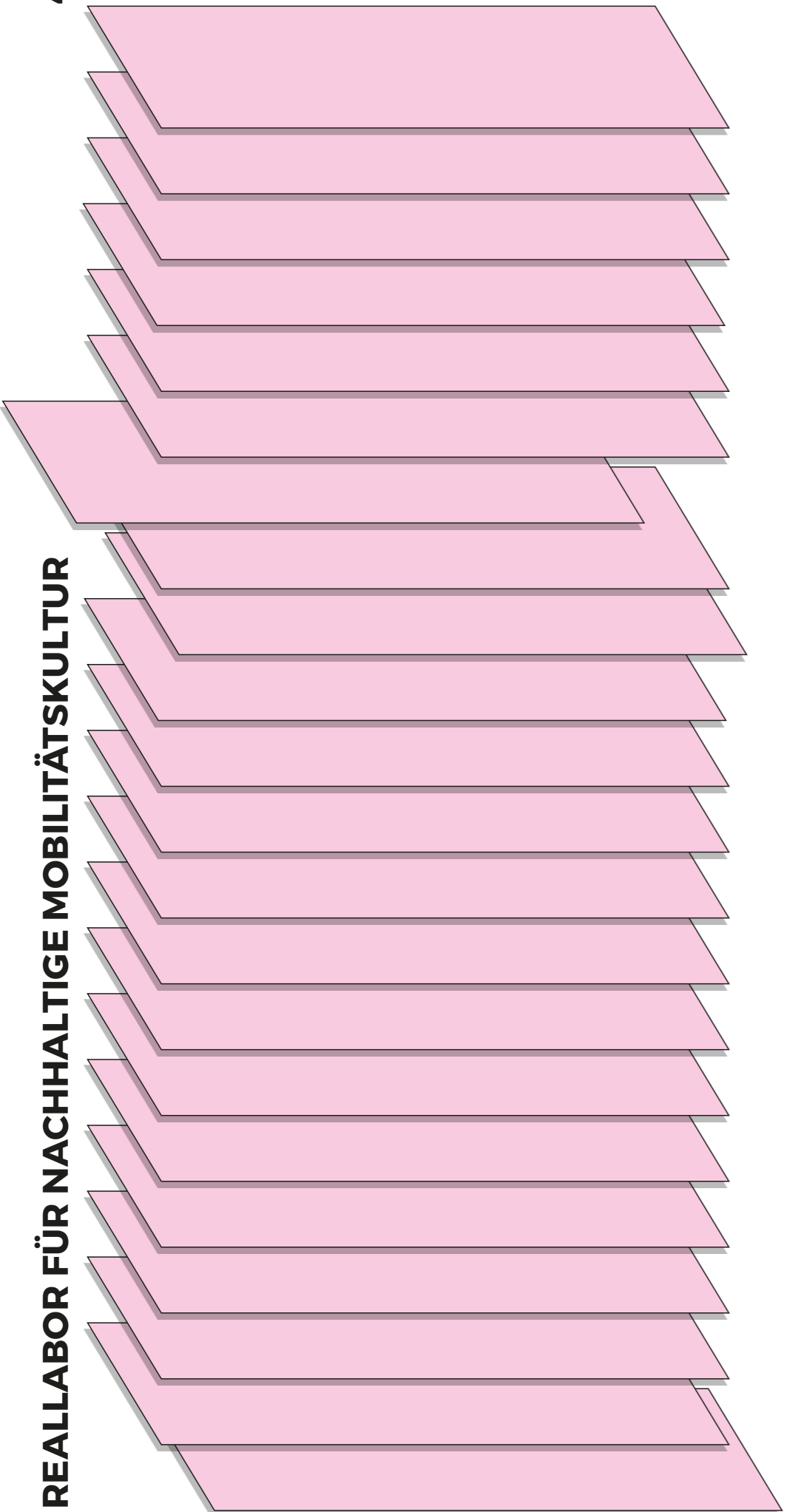
**HANDLUNGSERFORDERNISSE
—————→ S. 14**

**MEILENSTEINE DER
VERSTETIGUNG**

Claudius Schaufler, Anna Staffa



**Handlungserfordernisse zur Verankerung
der Reallabor-Initiative in der Stadtver-
waltung Stuttgart**

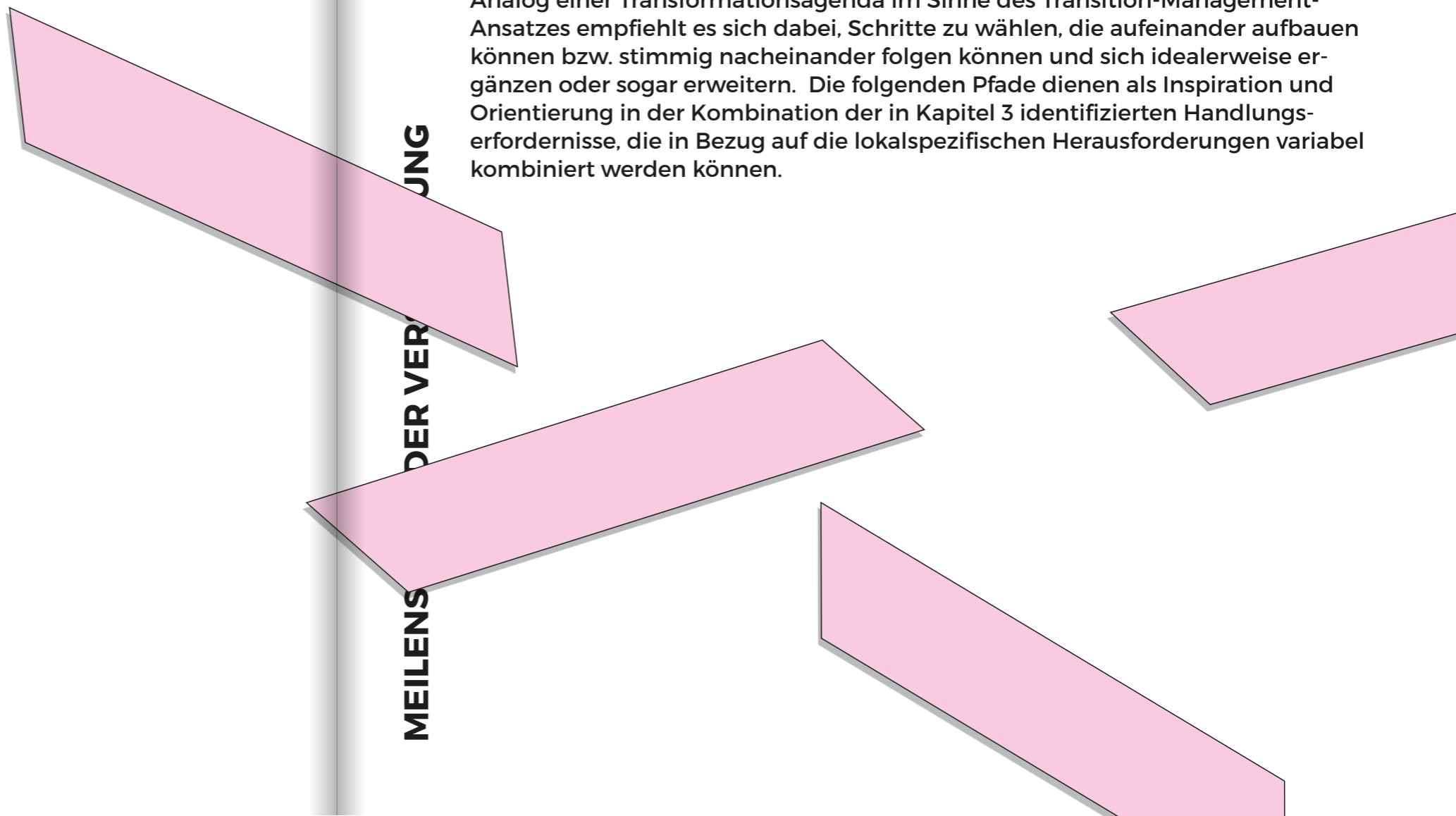


1. ZUSAMMENFASSUNG DER HANDLUNGSERFORDERNISSE IN TRANSFORMATIONSPFADEN

In der zweiten Förderphase des Reallabors wurde der Schwerpunkt der Real- experimente auf die Interaktion und Zusammenarbeit zwischen den zivilen Akteur*innen und der Verwaltung gelegt. Die Erfahrungen, die dabei gemacht wurden, dienen als Grundlage für die Inhalte dieser Broschüre. Den wissenschaftlichen Überbau bildet der Transition-Management-Ansatz, der 2001 am Dutch Research Institut for Transitions entwickelt und anhand von zahlreichen europaweiten Projekten erprobt wurde. Die Broschüre ist daher als Transformationsagenda im Sinne des Transition Managements zu verstehen. Das Ziel ist es, die im Rahmen des Reallabors angestoßenen Transformationsprozesse zu verstetigen und damit einen wichtigen Beitrag zur Veränderung der Mobilitätskultur in Stuttgart zu leisten.

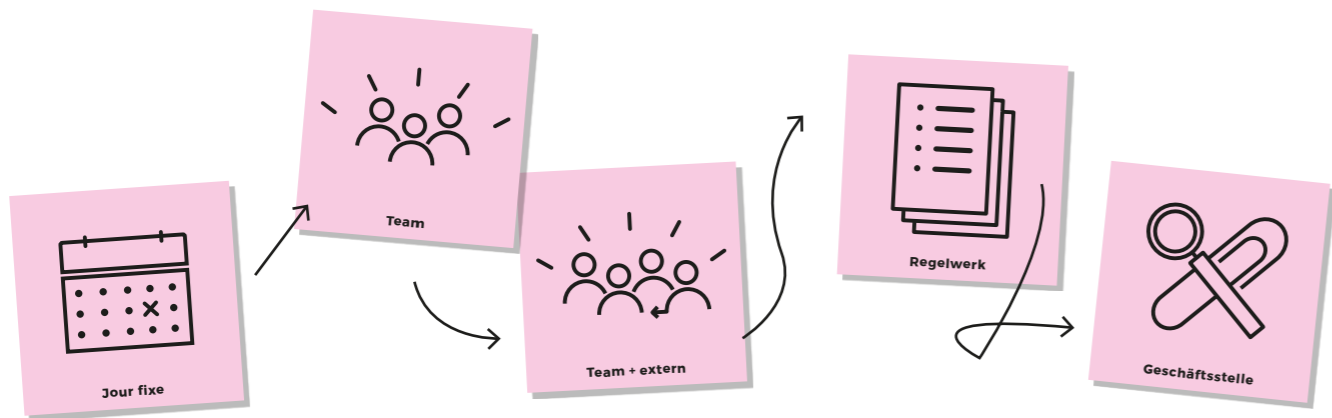
Dieses Zine beginnt mit der beispielhaften Zusammenstellung von Maßnahmen in der Verstetigung des Reallabors, geht dann auf den theoretischen Kontext ein (Kapitel 2) und gibt anschließend einen detaillierten Einblick in die Handlungserfordernisse, die die Stadtverwaltung angehen kann, um das im Forschungsprojekt entstandene Netzwerk aus Pionieren des Wandels zu verstetigen.

Analog einer Transformationsagenda im Sinne des Transition-Management-Ansatzes empfiehlt es sich dabei, Schritte zu wählen, die aufeinander aufbauen können bzw. stimmig nacheinander folgen können und sich idealerweise ergänzen oder sogar erweitern. Die folgenden Pfade dienen als Inspiration und Orientierung in der Kombination der in Kapitel 3 identifizierten Handlungserfordernisse, die in Bezug auf die lokalspezifischen Herausforderungen variabel kombiniert werden können.



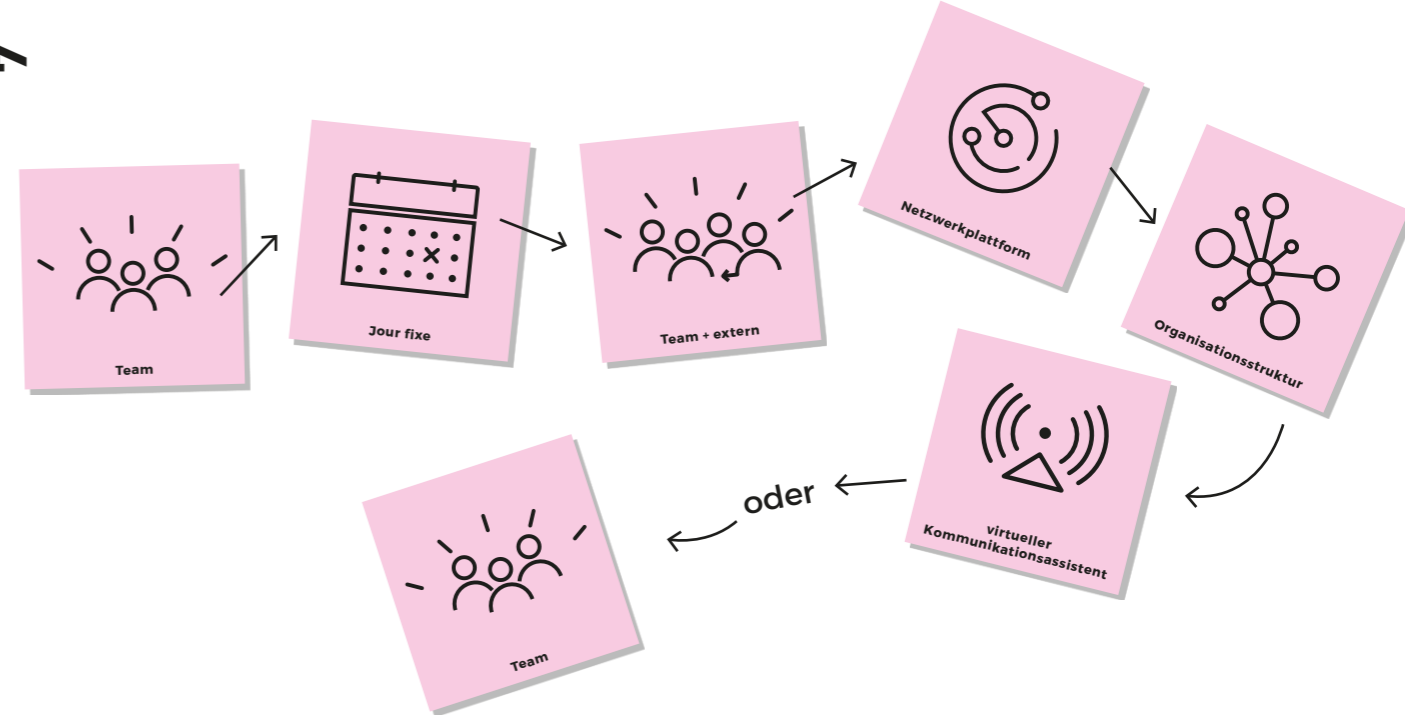
1.1 TRANSFORMATIONS PFAD 1: KONTINUIERLICHE KOMMUNIKATION UND INTERNE AUSEINANDERSETZUNG MIT DEN INITIATIVEN DES REALLABOR-NETZWERKS

Beispielsweise kann mit relativ geringem Aufwand zunächst ein **Jour fixe** (Kapitel 3.1.1) eingeführt werden, also ein Regeltermin angesetzt werden, bei dem sich jede Woche die jeweils relevanten Akteur*innen zu einem Thema oder Projekt austauschen. Nach erfolgreicher Implementation des Jour fixe lässt sich hieraus eventuell auf ein Team an Akteuren schließen, die als **Innovationsteam** (Kapitel 3.2.2) agieren können bzw. aus denen, in Ergänzung mit einer externen Leitung, ein solches Team geschaffen werden kann. Zumindest kann herausgefunden werden, welche Köpfe in dieses Team passen würden, also welche Akteur*innen darin mitarbeiten sollten. Zeitgleich kann in diesem Jour fixe eine **Kommunikationsstrategie** (Kapitel 3.1.3) erarbeitet oder angestoßen werden. In diesem Fall könnte die Strategie dann vom Innovationsteam weiter ausgearbeitet und umgesetzt werden. Gleiches gilt für die Erstellung eines allgemeinen **Regelwerks** (Kapitel 3.3.1) zur Kooperation externer Akteure wie zivilgesellschaftlicher Gruppen mit der Stadtverwaltung – dieses kann im Team ausgearbeitet werden, oder aber schon an früherer Stelle erstellt und dann an das Team zur Umsetzung und Durchsetzung weitergegeben werden.



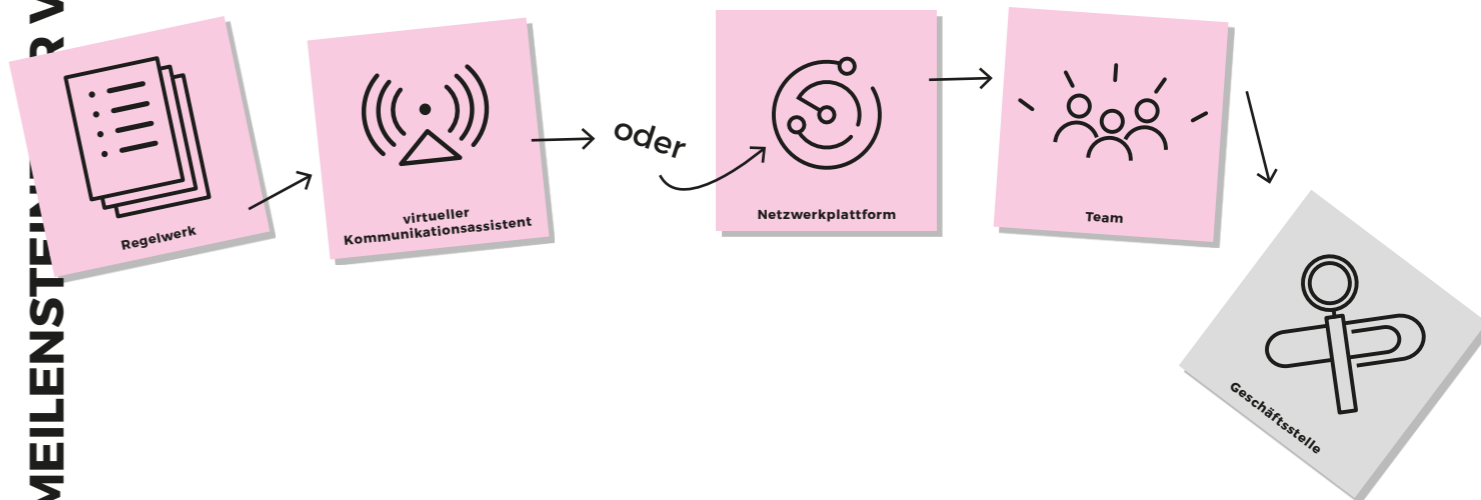
1.2 TRANSFORMATIONS PFAD 2: INTEGRATION EXTERNER AKTEUR*INNEN ANHAND DIGITALER NETZWERKSPRATTFORMEN

Denkbar wäre auch der Einsatz einer Online-Plattform für die Bündelung und leichte Handhabung dieser **Kooperations- und Netzwerkaktivitäten** (Kapitel 3.4.2). Dann würde beispielsweise ein Team gegründet werden, welches mit internen und gegebenenfalls mit externen Mitgliedern **Jour-fixe-Termine** abhält, die wiederum über entstehende Kooperationen und eventuelle Kooperationsprojekte ab einem bestimmten Punkt das Management dieser Kontakte nötig machen. Hier könnte eine **Netzwerkplattform** Hilfe sein, deren Grundstock durch die gemeinsamen Projekte und Kontakte bereits gelegt wäre. Insgesamt führt das zu einer Eigendynamik und einer agileren, besser auf Projektmanagement und innovative Ideen angepassten Organisationsstruktur der Verwaltung.

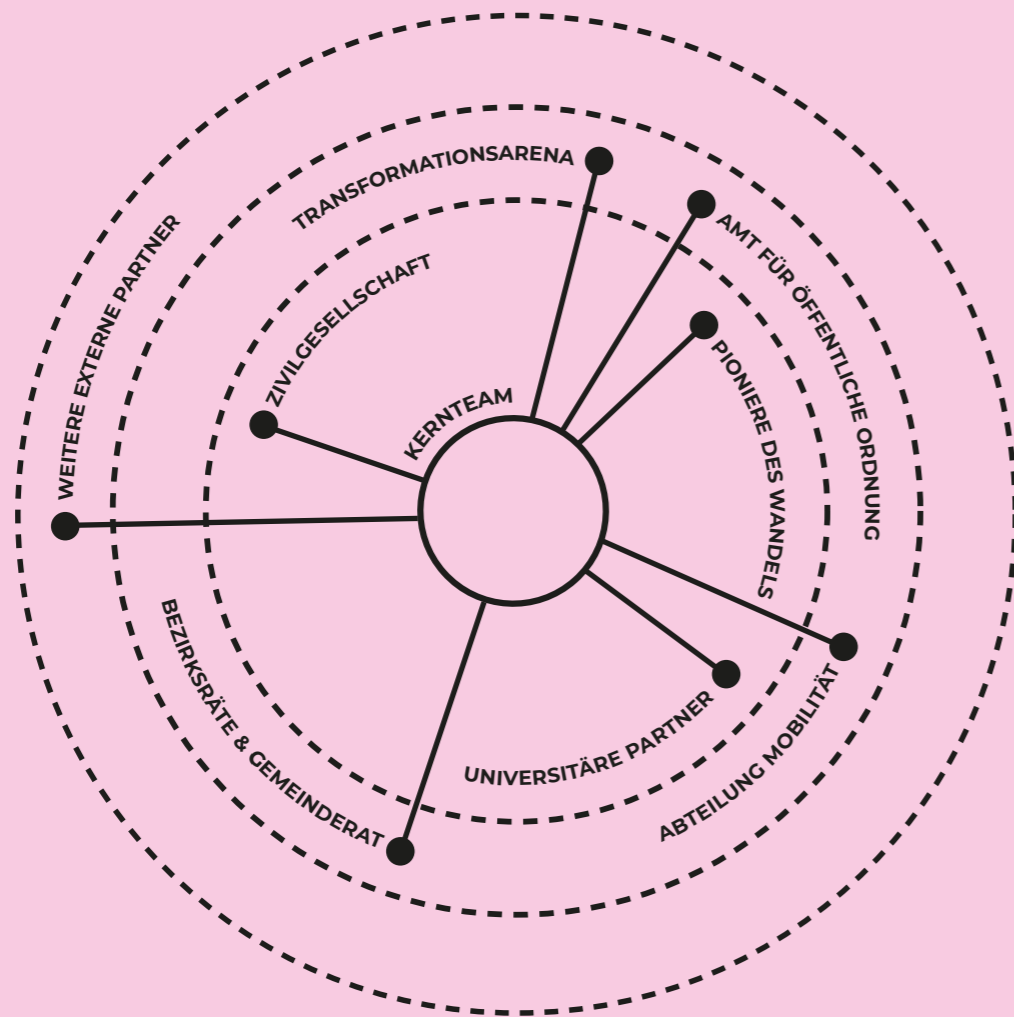


1.3 TRANSFORMATIONS PFAD 3: BÜNDELUNG INTERNER RESSOURCEN ZUR ETABLIERUNG EINES LIVING LABS

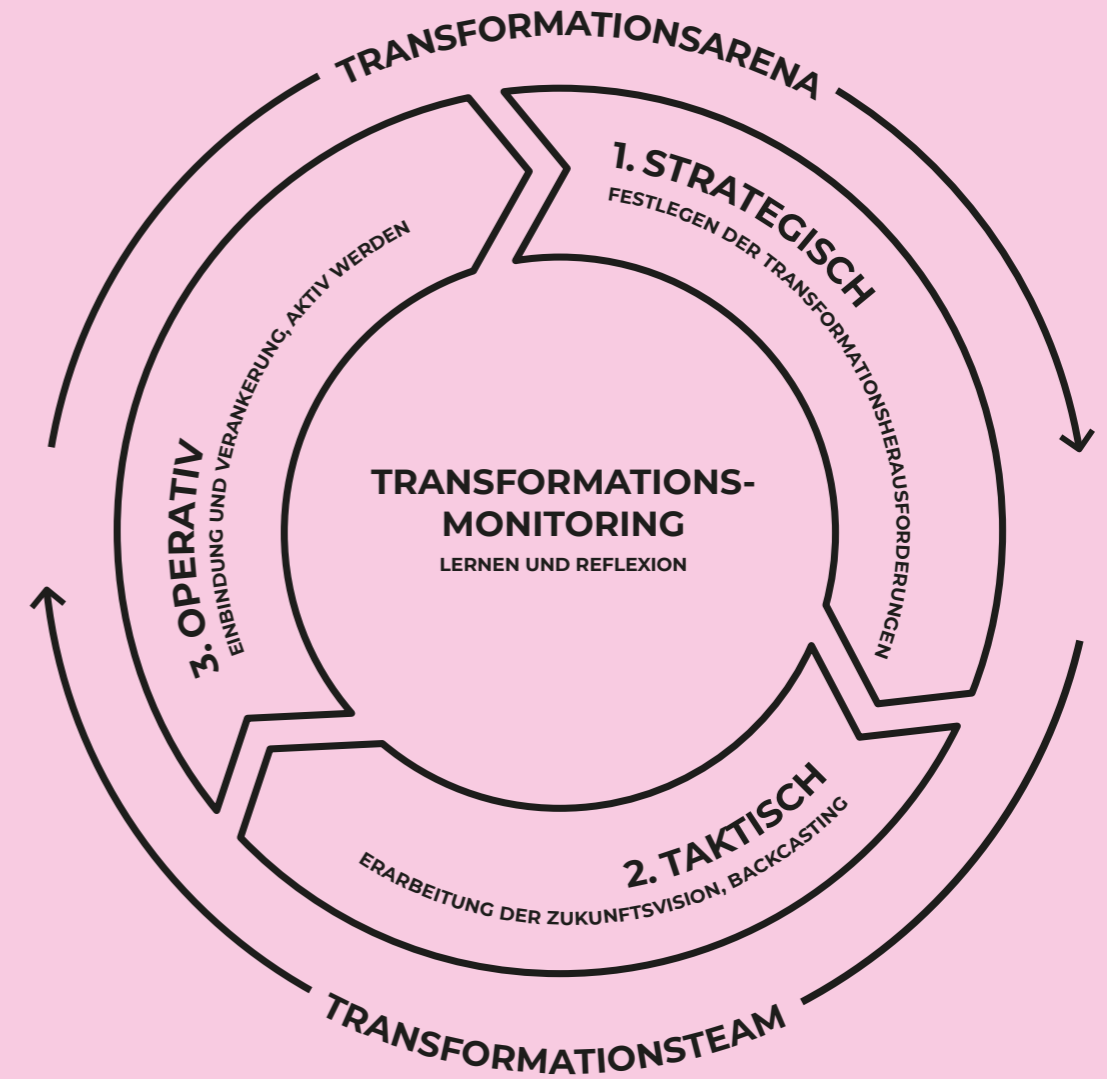
Ebenso kann das bereits im ersten Beispielpfad angesprochene **Regelwerk** auch verwaltungsintern entwickelt werden, damit es perfekt auf die jeweiligen Bedarfe und Problemstellungen angepasst ist. Die Kommunikation des Regelwerks und seiner Inhalte kann dann über digitale Wege, etwa mithilfe eines **digitalen Kommunikationsassistenten** (Kapitel 3.1.2) auf der Website der Stadtverwaltung, erfolgen. Auch die Einführung einer Kommunikationsplattform oder einer **Netzwerkplattform** an dieser Stelle stellt eine gute Möglichkeit dar, einheitliche Grundregeln für die auf der Plattform entstehenden Kooperationen zu schaffen und nach außen zu vermitteln. Die Ausführung der Kooperationsprojekte und die Koordination von deren Umsetzung könnten in einem bestimmten, speziell dafür zusammengestellten **Innovationsteam** oder sogar in einer organisationsstrukturell fest verankerten **Geschäftsstelle** oder einer Art **Living Lab** (Kapitel 3.2.3) erfolgen.



begünstigen, zu verändern. Diese aktuell vorherrschende Mobilitätskultur spiegelt sich auch in den kommunalen Strukturen wider. So stützen Verordnungen, aber auch die Organisation der Stadtverwaltung den Status quo, da sie wenig Raum für innovative Projekte lassen, die eine Veränderung der urbanen Mobilität bewirken können. Die Aufgabenbereiche der Ämter, die internen Abläufe und Bearbeitungsprozesse sind fix, die vorhandenen personellen Kapazitäten bereits voll ausgeschöpft und die kommunalen Strukturen für zivile Akteure undurchsichtig, da sie vor allem auf interne Abläufe ausgerichtet sind. Im Projektverlauf wurde so deutlich, dass neue Themen, die gesellschaftliche Debatten über notwendige Entwicklungen im Bereich der nachhaltigen Mobilität mit sich bringen, so von der Verwaltung nicht aufgegriffen werden können und die Projektierung von innovativen Ideen damit erheblich erschwert wird.



Im Rahmen der zweiten Förderphase des Reallabors für nachhaltige Mobilitätskultur wurden mithilfe von Realexperimenten diese Verwaltungsstrukturen ergründet. Auf die Frage, wie innovative und transformative Ideen aus der Zivilgesellschaft in der Verwaltung platziert, im Stadtraum umgesetzt und letztlich verstetigt werden können, wurde mit Hilfe des Transition-Management-Ansatzes eingegangen.



2.1.1 TRANSITION-MANAGEMENT-ANSATZ

Der Transition-Management-Ansatz besteht aus mehreren Phasen, die auf strategischer, taktischer und operativer Ebene Transformationsprozesse voranbringen und der, aufgrund seines reflektiven Charakters, einen zirkulären Verlauf aufweist. Im Sinne einer nachhaltigen Verstetigung gilt es diesen auch über die Projektlaufzeit des Reallabors aufrecht zu erhalten und klare Verantwortlichkeiten in der Betreuung der einzelnen Teilkomponenten zu verteilen. Auf die Eigenschaften der Teilkomponenten wird im Folgenden näher eingegangen.

Zu Beginn wird ein Transformationsteam aufgestellt, das den gesamten Prozess unterstützt, die externe und interne Kommunikation organisiert und für die Abstimmung mit den politischen Gremien verantwortlich ist. Zudem stellt dieses

Team eine Transformationsarena zusammen, die aus „Pionieren des Wandels“ besteht. Diese sind oftmals zivilgesellschaftliche Akteur*innen, die einen wichtigen Beitrag bei den Transformationsprozessen leisten können, oder Partner*innen aus Wirtschaft und Forschung. Gemeinsam werden die Grundlagen für das taktische, strategische und operative Transition Management erarbeitet. Hierfür werden zunächst Transformationsherausforderungen identifiziert. Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision sowie die Herstellung eines Bezugs zwischen der Zukunftsvision und der Gegenwart mithilfe von Backcasting ermöglichen es, Transformationspfade zu identifizieren, jeweils mit kurz-, mittel-, und langfristigen Zwischenzielen und Aktionsideen. Diese können in einer Transformationsagenda festgehalten werden. Dieses Dokument dient als Inspirationsquelle für zeitnahe Aktionen und Realexperimente. Bei diesen Realexperimenten geht es jedoch nicht primär darum, Projektziele zu erreichen. Vielmehr sollen neue Praktiken kennengelernt werden, die zur Realisierung der Zukunftsvisionen beitragen können. Dabei stehen auch Reflexions- und Lernprozesse stark im Vordergrund. Obwohl diese über alle Phasen hinweg wichtige Bestandteile des Transformationsprozesses sind, sollten am Ende eines Zyklus die Ergebnisse mit der Ausgangslage und den Inhalten der Transformationsagenda rückgekoppelt werden. Hierfür können sich die Teilnehmer der Transformationsarena zusammen mit dem Transformationsteam und über die gemachten Erfahrungen reflektieren, das weitere Vorgehen diskutieren, den Prozess verbessern und so letztlich verstetigen.

2.1.2 TRANSITION MANAGEMENT IM RAHMEN DER ZWEITEN FÖRDERPHASE DES REALLABORS

Wie können Projekte, die nachhaltiges Mobilitätsverhalten fördern, von der Verwaltung besser unterstützt werden? Wie können zivilgesellschaftliche Innovationspotenziale genutzt werden, die dazu beitragen können, die autogerechte Stadt Stuttgart zu einer Stadt der nachhaltigen Mobilität zu transformieren? Inwieweit müssen sich dabei auch die Verwaltungsstrukturen verändern, um diese Transformationsprozesse ausreichend unterstützen zu können?

Bei der Umsetzung der Realexperimente wurde daher ein starker Fokus auf die Interaktionen und die Zusammenarbeit zwischen den zivilen Akteur*innen und der kommunalen Verwaltung gelegt. Die Erkenntnisse des ersten Zyklus des Transition-Management-Prozesses, der im Folgenden näher beschrieben wird, haben zu der Identifikation von Handlungserfordernissen, Handlungsempfehlungen, Maßnahmen und Meilensteinen beigetragen. Diese sind im zweiten Teil des Dokuments zu finden.

2.1.3 TRANSFORMATIONSTEAM UND TRANSFORMATIONSARENA

Das Transformationsteam des ersten Transition-Zyklus bestand in erster Linie aus Mitarbeitenden des SI, ISV, ZIRIUS, IAT, ILPOE und IZKT. Diese universitären Einrichtungen waren bereits an Projekten der ersten Förderphase beteiligt und wählten daher als Teilnehmer für die Transformationsarena sowohl bereits bekannte als auch neue Akteur*innen aus. Zu den bekannten zählten zum einen städtische Mitarbeitende, als auch zivile Akteur*innen wie Stadtlücken e.V. Neue Teilnehmer der Transformationsarena wurden im Rahmen eines studentischen Wettbewerbs rekrutiert.

2.1.4 GANZHEITLICHE ZUKUNFTSVISIONEN - SINN UND ZWECK

Auf taktischer Ebene ist, wie bereits erwähnt, eine Entwicklung von ganzheitlichen Zukunftsvisionen sinnvoll. Dabei handelt es sich um Zukunftsbilder und Leitideen, die in einer ganzheitlichen und auf die spezifischen Schwerpunkte und zuvor

definierten Herausforderungen ausgerichteten Vision der Zukunft zusammengefasst werden. Hier also in Bezug auf nachhaltige Mobilität. Damit soll verdeutlicht werden, wo Unterschiede zum Status quo liegen sollten und wie diese Unterschiede angeglichen werden könnten. Man spannt mithilfe der Zukunftsvisionen einen Bogen von der Zukunft zur Gegenwart und macht mögliche Pfade der Transformation sichtbar. Die Zukunftsvisionen helfen demnach bei der Definition der grundsätzlichen Richtung der Veränderung, aber auch beim Entwickeln von konkreten Aktionen und Maßnahmen.

Die Entwicklung von Visionen war bereits Bestandteil der ersten Förderphase des Reallabors. So wurden in einem transdisziplinären Visionenworkshop —→ Zine F verschiedene mögliche Zukunftsszenarien entwickelt und zudem modelliert. Diese Entwicklung von konkreteren Transformationspfaden als weiteres taktisches Vorgehen im Sinne der Transformationsforschung erfolgte in der zweiten Förderphase des Reallabors. Dabei wurde herausgearbeitet, was an Ressourcen und strategisch-taktischen Überlegungen gebraucht wird, um ein Vorgehen erkennbar werden zu lassen, wie der Zukunftsvision näherzukommen ist. Dieses Vorgehen (dieser Pfad) beinhaltet konkrete Aktivitäten, Ideen und Maßnahmen, die zur Verwirklichung der Vision notwendig sind.

2.1.5 VERANKERUNG UND UMSETZUNG DER FORMATE

Dabei wurde als Vorbereitung der Prozessentwicklung in einem weiteren Workshop die Methode des Backcastings angewendet. Ausgangspunkt und Fragestellung hierbei ist, was an einem bestimmten Punkt oder Meilenstein erreicht sein müsste, um eine bestimmte Vision zu verwirklichen. Man verlegt dabei die Zukunftsvision ins Jetzt und stellt rückwirkende Fragen: Was müsste 2025 erreicht worden sein, dass eine Vision 2030 umgesetzt ist? Die Visionen und Pfade sind dabei jedoch nicht als konkrete Pläne zu verstehen, sondern bilden einen inspirierenden Handlungsrahmen für kurz-, mittel- und langfristige Ziele und Aktionsideen.

Die Ergebnisse des Backcastings zeigen wichtige Herausforderungen und damit verbundene Handlungsfelder und erste Erfordernisse auf. Um die erarbeiteten taktischen Ausrichtungen in den Prozess einzubinden und deren Verankerung und letztlich Verstetigung herbeizuführen, ist ein aktives Handeln erforderlich. Dieser operative Teil des Prozesses findet über konkrete Transformationsaktionen statt. Im Reallabor für nachhaltige Mobilitätskultur wurden im Kontext der Transformationsaktionen verschiedene Formate angewendet. Es fanden Lehrveranstaltungen statt, die Universität richtete mehrere Schlüsselqualifikations-Workshops aus und es wurden verschiedene Realexperimente innerhalb des Stadtraums durchgeführt. In der zweiten Förderphase waren dies beispielsweise das „Stadtrejal“, „How do you roll?“ und die „Luftbahn“. Mehr hierzu findet sich auch —→ Zine C.

Zweck der Experimente war es, Ideen zu generieren und in die Anwendung zu bringen, Netzwerke zu bilden, bestehende Netzwerke zu fördern und auch Spin-off-Aktivitäten und Prozesse zuzulassen. Im Falle des Reallabors wurden die Arena und das Team der Transformation gleichzeitig als Plattform für Netzwerkaktivitäten benutzt, innerhalb der Universität entwickelten sich mehrere Aktionen und Maßnahmen aus den Lehrveranstaltungen, die wiederum Wirkung in die Zivilgesellschaft hatten sowie neue Lehrveranstaltungen inspirierten und sich über erneute Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Akteur*innen verstetigten.

3. HANDLUNGSERFORDERNISSE

Im und durch das Reallabor für nachhaltige Mobilitätskultur konnten verschiedene Herausforderungen identifiziert und in Felder des Handlungsbedarfs eingeteilt werden, deren Lösung mittels diverser Maßnahmen fall- und kontextspezifisch angegangen werden kann. Die zugehörigen Maßnahmen und Lösungsansätze sind demnach Teil der Transformationspfade, die sich aus Handlungserfordernissen zusammensetzen, die wiederum aus Handlungsfeldern entstehen.

Als praktische Herangehensweise ist es dabei zunächst wichtig, sich klarzumachen,

- was es an Voraussetzungen und Änderungen braucht,
- was die Zielvorstellung sein soll,
- und wie die grundsätzliche oder strategische Ausrichtung der Stadt und spezieller der Maßnahmen sein soll.

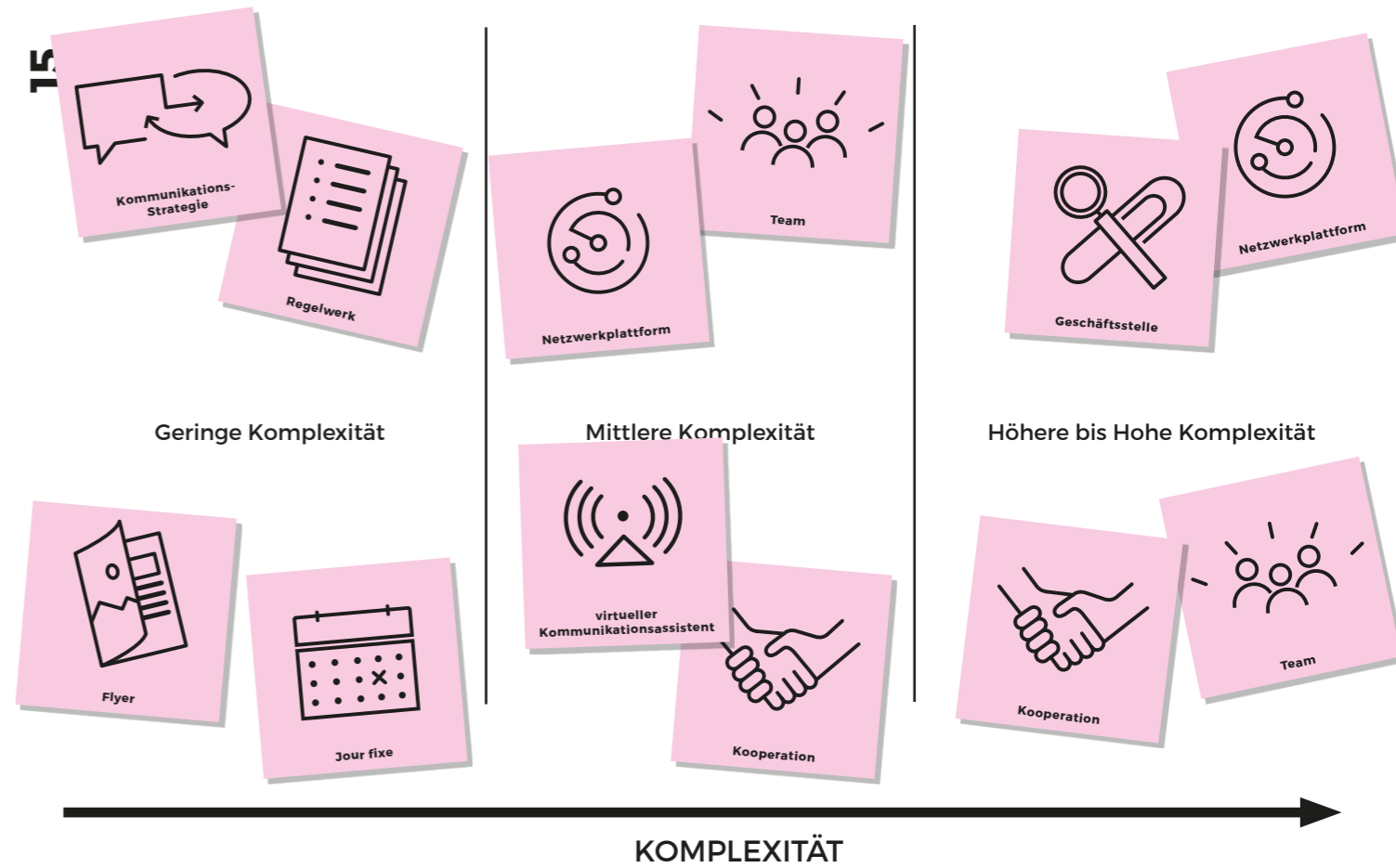
Danach erst sollte man sich die Frage stellen, **wie** die Umsetzung konkret ausgestaltet sein kann und mit welchen taktischen Herangehensweisen diese definierten Maßnahmen realisiert werden, um dem Ziel näherzukommen.

Letztlich dann sollte ein operativer *Plan* aufgesetzt und ausgeführt werden, um die Zielsetzungen mit den relevanten Akteur*innen anzuwenden. **Wer** ist also beteiligt und wer übernimmt welche Aufgaben und Verantwortung?

Dieses Vorgehen spiegelt im Sinne des Transformation Managements die Transformationspfade wider. Es wird über die Transformationspfade eine Brücke zwischen der Vision und der Gegenwart hergestellt – in anderen Worten: Mittels bestimmter Maßnahmen und ihrer Kombinationen an den richtigen Zeitpunkten kommt man dem Ziel näher.

Um *Handlungsbedarf* aufzuzeigen, wurden konkretere *Handlungserfordernisse* mit möglichen Maßnahmen und Ansatzpunkten kombiniert. Es wird über Best-Practice-Beispiele und Ideen und deren Diskussion eine größere Skalierung als Interimslösung angestrebt, die letztlich in einen größeren Zusammenhang integriert und bewahrt werden soll.

Dabei lassen sich verschiedene Stufen der Verstetigung und zugehörige Handlungserfordernisse und Maßnahmen nach ihrer Komplexität unterscheiden. Dafür wurden in einem ersten Schritt die **Handlungsfelder der Kommunikation, der Organisationsstruktur, der Abläufe, Prozesse und Leitlinien, der Kooperationen und der Kontinuität** identifiziert und in einzelne, darin enthaltene Handlungserfordernisse eingeteilt:



MEILENSTEINE DER VERSTETIGUNG

3.1 HANDLUNGSFELD KOMMUNIKATION

Die ersten Handlungserfordernisse sind also im Handlungsfeld der internen wie externen *Kommunikation* zu finden.

Hier bieten sich Ansätze im Bereich der *Ausgestaltung der Kommunikation (Kommunikationsstrategie, Pamphlet), der Regelmäßigkeit der Kommunikation (Jour fixe) und der digitalen Unterstützung mittels eines Kommunikationsassistenten* an.

Für die zum Teil recht zeitintensive Bearbeitung innovativer Prozesse und Projekte ist eine effiziente Verwaltungsstruktur und somit Kommunikationsstruktur maßgeblich, um Projekte umsetzen zu können und dabei zusätzliche Arbeit und eine Mehrbelastung der Mitarbeitenden zu vermeiden. Hinzu kommt, dass die thematische Zuordnung der Projekte teilweise durch ihre interdisziplinäre Ausgestaltung erschwert sein kann, da die Projekte verschiedene Zuständigkeitsbereiche auf Verwaltungsseite berühren. Hier hilft es, eine klare Kommunikationsstrategie zu erstellen, personelle Kapazitäten und thematische Zuordnungen klar und effektiv zu nutzen und Mehrbelastungen zu vermeiden. Dazu sollten existierende Dynamiken (also bestehende formelle und informelle Verwaltungs- und Kommunikationsstrukturen) genutzt werden. Auch nach außen, d. h. auch in die Zivilgesellschaft und in den Bereich der Wirtschaft hinein, sollte eine solche Kommunikation stattfinden.

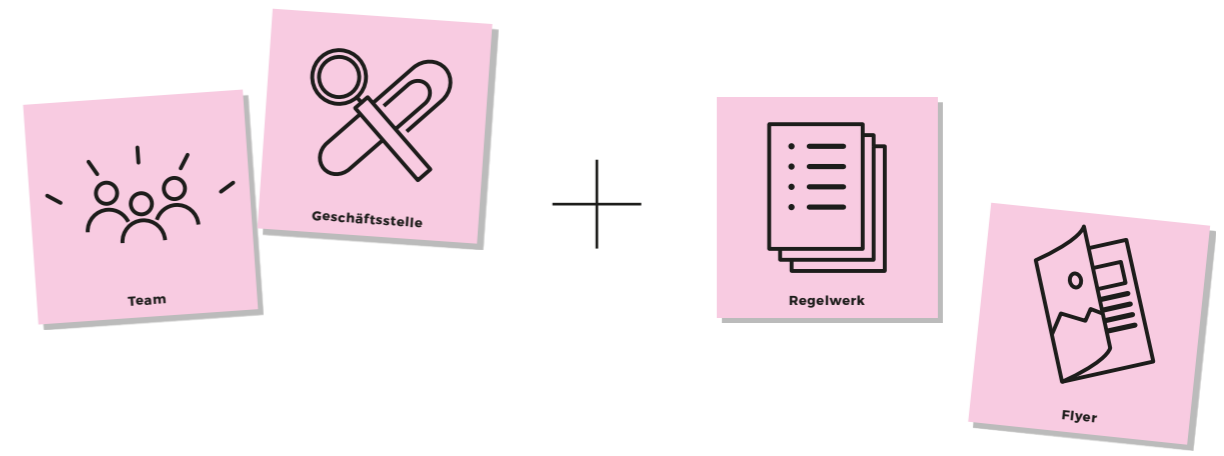
Denn diese Kommunikation nach außen stellt gleichzeitig eine Art Qualitätsmanagement dar und macht die Verwaltung transparenter, da die Zivilgesellschaft und eine breitere Öffentlichkeit in Information und Kommunikation bezüglich neuer Projekte einbezogen werden. Dies wiederum führt zur Identifikation der Bürger*innen mit ihrer Verwaltung und den (politischen) Entscheidungen der

eweiligen Träger. Daher ist eine frühzeitige Kommunikation aller beteiligten Akteur*innen, aber auch eine frühzeitige Information der Betroffenen, sinnvoll – am Anfang sind noch Dinge diskutierbar, die zur Mitte oder gar gegen Ende Prozesses wahrscheinlich nicht mehr verhandelbar sind. Gegen Ende des Prozesses nimmt jedoch die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu, da Projekte sichtbarer und fassbarer werden – ein Beteiligungsparadox entsteht. Hier ist eine klare, verständliche und kompakte Kommunikation hilfreich, um auch schon zu Anfang die Öffentlichkeit einzubeziehen und das Gefühl von Relevanz und Dringlichkeit sowie die Möglichkeit der Mitarbeit und der Kooperation nach außen zu tragen.

HANDLUNGSERFORDERNIS 3.1.1: JOUR FIXE

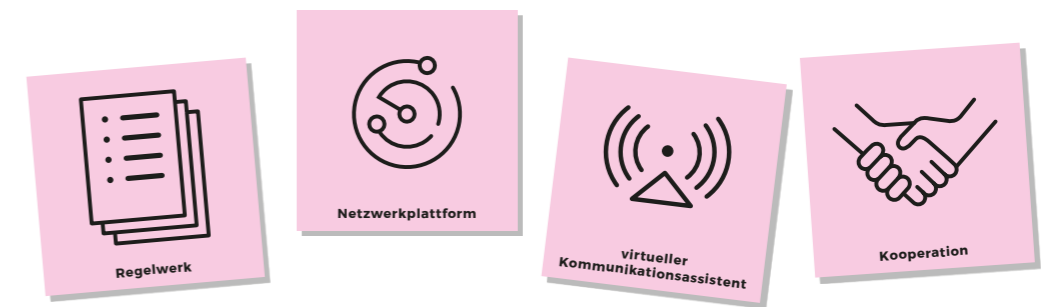
Um intern besser zu kommunizieren, bieten sich beispielsweise klassische Jours fixes an, bei denen eine später zum Ziel gesetzte Kommunikationsstrategie zunächst ausgearbeitet oder vorgestellt und im weiteren Verlauf auch aktiv umgesetzt werden kann. Indem sich die relevanten Akteur*innen regelmäßig treffen und austauschen, entsteht auch in der Kommunikation eine Regelmäßigkeit und Transparenz. Informationen werden dabei stetig und auf dem jeweils aktuellen Stand ausgetauscht. Wenn alle Beteiligten auf dem aktuellen Stand der Entwicklungen gehalten werden und eine Anlaufstelle für die Kommunikation haben, entwickelt sich eine dynamischere Ausgestaltung der gemeinsamen Arbeit und ein Team-Gedanke bei den beteiligten Akteur*innen. Das kann Arbeitsabläufe erleichtern. Um diese Erleichterung zu maximieren, ist es sinnvoll, auf die Auswahl der am Jour fixe anwesenden Personen zu achten. Ein dauerhaftes Kernteam aus Mitarbeitenden aus der Verwaltung oder aus Verwaltung und Transformationsarena kann je nach Termin und Agenda um externe Akteur*innen wie Mitglieder von relevanten zivilgesellschaftlichen Vertreter*innen oder Wirtschaftspartner*innen ergänzt werden. Auf längere Zeit gesehen können auch die Abstände der Jour-fixe-Termine variieren oder sich vergrößern, die Treffen also beispielsweise nur noch alle zwei oder alle vier Wochen stattfinden statt jede Woche. Ist die Dynamik einmal entstanden, sollten auch größere Abstände genügen, um den Stand der Information und die aktuellen Aufgaben, Prozesse und Ähnliches auszutauschen. Ebenfalls kann, je länger die Treffen über die Zeit stattfinden, auch der Kreis der Teilnehmenden sowohl erweitert als auch reduziert werden. Beispielsweise kann dann von Treffen zu Treffen neu entschieden werden, welche Akteur*innen das Kernteam ergänzen sollen. Eventuell müssen nicht alle jedes Mal anwesend sein und die Treffen können je nach dem auch länger oder kürzer ausfallen.

*Ein Best-Practice-Beispiel: Im „Club of Gdansk“ wurde im Rahmen einer Case Study des URBACT EU-Programms ein regelmäßiger Jour-fixe-Termin einer gemischten Gruppe aus insgesamt 15 Mitgliedern der Danziger Verwaltung und NGO-Vertreter*innen abgehalten. Über insgesamt vier Jahre hinweg traf sich die Gruppe – zunächst einmal im Monat, später mit größeren Intervallen zwischen den Treffen. Einige Male war auch der Bürgermeister anwesend, andere Male nur die Kerngruppe. Stets dabei aber: Ein externer Moderator, der die Dialoge moderierte und die Ergebnisse zur Überführung in verschiedene Strategiepapiere vorbereitete. Diese Strategiepapiere wiederum fanden Anwendung als Grundlage für die Ausarbeitung städtischer Programme verschiedener Art.*



HANDLUNGSERFORDERNIS 3.1.2: VIRTUELLER KOMMUNIKATIONSASSISTENT

Teil der Kommunikationsstrategie sollte, wie bereits erwähnt, auch die externe Kommunikation sein. Hier bietet sich der Einsatz eines virtuellen Assistenten an. Dieser stellt eine Art interaktive Frage-Funktion (FAQ) auf der Website der Verwaltung (oder auch anderer Partner*innen) dar, welche helfen kann, Kapazitäten einzusparen und Prozesse im Vorfeld zu strukturieren sowie viele Fragen der Bürger*innen gar nicht erst aufkommen und bis zu den Mitarbeiter*innen vordringen zu lassen. Dabei wird ein virtueller Chat-Assistent eingesetzt, dem mittels Software, künstlicher Intelligenz und natürlicher Sprachverarbeitung die am häufigsten gestellten Fragen und die dazugehörigen Antworten, weiterführende Informationen und Links zu entsprechenden Seiten oder Formulare einprogrammiert werden können. Damit hilft der virtuelle Assistent Bürger*innen und Verwaltungsmitarbeiter*innen gleichermaßen, indem er die Online-Sphäre besser strukturiert und die Kommunikation effektiver macht.



HANDLUNGSERFORDERNIS 3.1.3: KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE ALS FLYER ODER PAMPHLET

Für eine klare, verständliche, kompakte aber zugleich fundierte Kommunikation sollte also bestenfalls eine übergeordnete Kommunikationsstrategie festgelegt werden. Diese Strategie sollte, analog einer Transformationsagenda, von der Zielvision bis zur zielgruppengerechten Anwendung von Gesprächs- und Interaktionsformaten alle relevanten Aspekte zum Gespräch machen, offen für Neues und für Diskussionen und Änderungsmöglichkeiten bleiben, aber immer den Blick für die Zielrichtung und den Zeithorizont sowie die allgemeinen organisatorischen Rahmenbedingungen wahren. Dafür müssen alle relevanten Akteur*innen mitgedacht werden: wer hat wann etwas wozu beizutragen? Zudem muss die Strategie so klar wie deutlich ausformuliert sein. Es kommt darauf an, die Kommunikation über klare Kanäle laufen zu lassen und sie stetig und transparent zu halten. Auf kommunikativer Ebene bietet sich daher die Gestaltung eines Flyers oder die

Formulierung eines Pamphlets an. Dies hilft dabei, Ideen und Abläufe strategisch klar darzustellen und diese zudem nach außen zu kommunizieren. Wie im Falle des Realexperiments der Parklets eine Anleitung für die schnelle Umsetzung über Genehmigungsprozesse erstellt wurde, wäre eine Übertragung oder Generalisierung solcher Übersichten oder Anleitungen auch für andere Teilprojekte oder das ganze Projekt Reallabor denkbar. Auch Regelwerke oder Vordrucke sind eine gute Möglichkeit, Abläufe zu vereinheitlichen, sie besser zu strukturieren und somit eine leichtere Umsetzung von Projekten möglich zu machen. Wenn Abläufe erleichtert werden, macht es die Verwaltung handlungsfähiger und offener. Die Zivilgesellschaft macht es gleichzeitig motivierter und interessierter. So kommt insgesamt eine produktivere Zusammenarbeit zustande, da man sich nicht gegenseitig blockiert, sondern über klare Vorgaben und Zuständigkeiten reibungslosere Übergänge schafft, was wiederum eine schnelle Umsetzung begünstigt.

Kommunikative Einbindung interner und externer Partner*innen spielt dabei eine wichtige Rolle. Bestehende Kanäle, Plattformen und Verläufe der Kommunikation zu sichten und sinnvoll zu verknüpfen stellt dabei einen zentralen Punkt dar. So wird eine kontinuierliche Reflexion der Prozesse und deren Neuauflage mit sich ändernden Rahmenbedingungen abgestimmt, und es werden nach und nach Qualitätsstandards in Kommunikation und bei der kommunikativen Einbindung anderer Akteur*innen definiert und umgesetzt. Dabei kann ein formuliertes Pamphlet eine wissenschaftliche Argumentationsgrundlage, etwa gegenüber der Politik, geben.



3.2 HANDLUNGSFELD ORGANISATIONSSTRUKTUR (KAPAZITÄT, ZUSTÄNDIGKEIT, VERANTWORTLICHKEIT)

Auf organisatorischer Ebene bestehen Handlungserfordernisse in den Bereichen personelle Kapazität, Zuordnung von Verantwortung.

Eine weitere Handlungsempfehlung findet sich daher im Aufbau *personeller Kapazität und der Definition von Zuständigkeitsbereichen sowie der Identifikation klarer Verantwortlicher und Ansprechpartner*innen.*

Diesem Handlungsfeld liegt ebenfalls die unklare Zuordnungsmöglichkeit vieler externer Kooperationsprojekte zu den jeweiligen Initiatoren oder primär verantwortlichen Akteur*innen zugrunde, außerdem die entsprechenden unklaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten oder fehlende Ansprechpartner*innen aufseiten der Verwaltung. Empfehlung ist hier, eine interdisziplinäre und ämterübergreifende, d. h. auch interdisziplinäre Zusammenarbeit zu ermöglichen, ohne dabei die klare Definition von Verantwortlichkeiten und Zuordnungen zu hindern. Die aktuelle Konstellation der Akteur*innen beinhaltet nach Analyse des Reallabors für nachhaltige Mobilitätskultur eine Schlüsselrolle des Amts für öffentliche Ordnung, wie auch in einem Workshop weiter verdeutlicht werden konnte. Dieses Amt stellt in vielen Fällen und bei vielen Projekten oder Vorhaben im Stadtraum die erste Anlaufstelle dar. Sinnvoll wäre daher, an dieser Stelle anzusetzen und dort einen/eine Ansprechpartner*in zu definieren bzw. den Kapazitätsaufbau

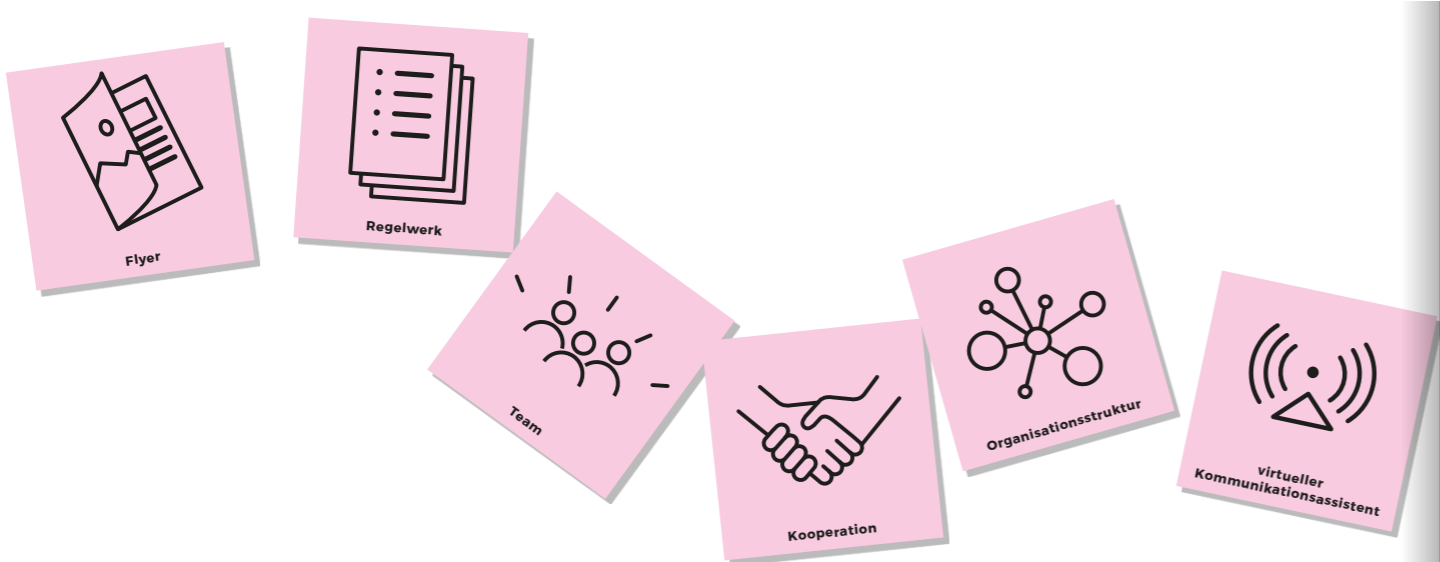
an dieser Stelle in Form einer Stelle für diese Position und Tätigkeit anzustreben. Aufgabenbereich wäre dann die Organisation und Umsetzung sowie die Sicherstellung des Zusammenhalts des Transition Managements. Ebenso die Verantwortlichkeit für Identifikation sowie Einhaltung von Leitlinien, entlang der temporäre Interventionen und nachhaltige Innovationen in den Stadtraum und in die Organisationsstruktur von Verwaltung und Zivilgesellschaft integriert werden können. Ähnlich wie beim Handlungsfeld einer klaren Kommunikation können auch hier Abläufe optimiert und am Ende Kapazitäten gespart werden, indem nahtlose Übergänge und klare Zuweisungen zwischen einzelnen Akteur*innen und Strukturen geschaffen werden und keine doppelten Verantwortlichkeiten mehr entstehen.

HANDLUNGSERFORDERNIS 3.2.1: DEFINITION FESTER ANSPRECHPARTNER*INNEN UND EINSETZEN VON FEST ZUSTÄNDIGEN VERTRETER*INNEN

Um Kompetenzen zu bündeln und klar zuzuteilen, ist eine feste Aufgabenverteilung und der Einsatz von ständigen Vertreter*innen sinnvoll. Beispielsweise kann eine Person pro Stadtteil bestimmt werden, die sich um Anfragen und Projekte in diesem Stadtteil kümmert und die Aufgaben bei sich bündelt, abarbeitet oder weiter verteilt. In jedem Fall bündeln sich bei dieser Person zentral alle Projekte, Aufgaben und Informationen zum zugeteilten Stadtteil und für die Projektinitiator*innen ist klar ersichtlich, an wen sie sich wenden müssen und wer verantwortlich ist. Die zugeteilte Person sollte idealerweise auch im Stadtteil vor Ort sein, um die Projekte und Ideen in Augenschein zu nehmen und für die Projektinitiator*innen sichtbar und nahbar zu sein.

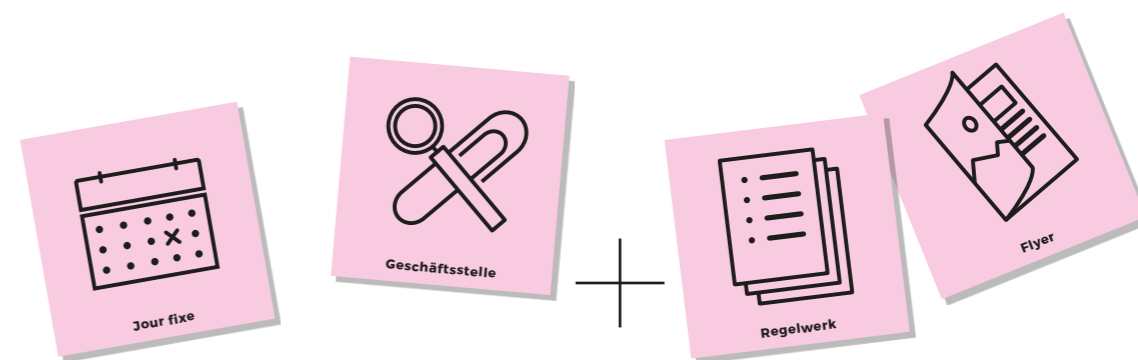
Dabei muss die Person belastbar und realistisch abschätzen können, wo Chancen und Grenzen der Umsetzung von Projekten und Projektideen liegen, welche Grenzen eventuell vor dem Hintergrund von Mehrwerten für die gesamte Öffentlichkeit auch einmal gedehnt werden können und manchmal auch, welche Impulse schlichtweg nicht aufgegriffen werden können. Dieser direkte Kontakt mindert nicht nur Unsicherheiten, sondern fördert auch die im Abschnitt der Kommunikation angesprochene Nutzung der informellen Kanäle und des schnelleren Informationsaustausches.

Ein Best-Practice-Beispiel kommt hier aus Belgien – im Gent Policy Participation Unit wurde pro Stadtteil in Gent ein Vertreter der Verwaltung als fester Ansprechpartner definiert. Dieser ist für alle Projektanfragen und für Anfragen zu Eingriffen und Änderungen im Stadtraum für diesen Stadtteil verantwortlich und zuständig für die Initiierung. Ebenso kümmert er sich um Umsetzung und Verteilung der zugehörigen Aufgaben. Es gibt also eine Bündelung der Informationen, Aufgaben und Kompetenzen bei dieser Person, welche wiederum ihr Aufgabenspektrum in die Verwaltung zurückspiegelt. So werden gleichzeitig Kompetenzen ausgelagert und im Stadtteil kann selbstständig Neues entstehen, aber auch die Verwaltung ist über jedes Projekt von der Anfrage bis hin zur Fertigstellung ständig mit im Bild. Diese festen VertreterInnen sind wiederum ein Element des Commons Transition Plans der Stadt, nach dem der öffentliche Raum und dessen Nutzung und Management gleichzeitig besser in die Beziehung von Öffentlichkeit im Sinne der Zivilgesellschaft, der Politik, Verwaltung und Wirtschaft eingebunden werden und von der reinen Verantwortung der Stadt getrennt werden sollte.



HANDLUNGSERFORDERNIS 3.2.2: EINSETZEN EINES INNOVATIONSTEAMS, SCHAFFUNG EINER STELLE BEIM AMT FÜR ÖFFENTLICHE ORDNUNG

Praktisch ausgestaltet kann dies über das Erstellen und Einsetzen eines *Innovations-teams* erfolgen. Vor dem Hintergrund von personellen Kapazitätsgrenzen und Ressourcenschonung ist mindestens die Schaffung einer festen Stelle sinnvoll, die das Innovationsteam leitet und wie oben genannt als Ansprechpartner*in fungiert. Angegliedert an das Amt für öffentliche Ordnung ist dieses Team als Mittler zwischen dem bereits vorgeschlagenen Netzwerk und dem Verwaltungsapparat tätig und sorgt neben der Koordination und Zentralisierung der Kommunikation zwischen beiden Seiten und der Funktion als Ansprechpartner*in für die Übersetzung von äußeren Impulsen in die Verwaltung. Es sollen verwertbare und umsetzbare Ideen, Prozesse und Abläufe definiert und angestoßen werden. Um eine solche Rolle ausfüllen zu können, müssen die Teammitglieder und vor allem die leitende Person gewisse Voraussetzungen mitbringen und Anforderungen erfüllen. Zum einen müssen sie sich mit der Organisation, den Strukturen und Abläufen der Verwaltung gut auskennen, um die richtigen Ansatzpunkte für das Einbringen von neuen Ideen und Prozessen bzw. Prozessoptimierungen zu treffen und auch gegenüber der Verwaltung und den Mitarbeitenden kompetent für eine bestimmte Vorgehensweise argumentieren zu können. Außerdem sollte das Team flexibel und frei genug sein, Impulse von außen nicht per se direkt in für die Verwaltung umsetzbar oder nicht umsetzbar zu kategorisieren, sondern erst eine Bewertung der Idee und eine Analyse von Möglichkeiten vorzunehmen sowie eventuell auch mehrere Impulse miteinander zu kombinieren oder zu verschmelzen. Es müssen also innovative Köpfe ausgewählt werden, die aber nicht zu weit von der Verwaltung entfernt denken. Deswegen sollten die Teammitglieder, neben Kenntnissen der Verwaltungsstruktur und -organisation, auch ein Maß an rechtlichen Kenntnissen und betriebswirtschaftlichen Grundlagen besitzen, beispielsweise im Verwaltungsrecht, Baurecht oder Partizipationsrecht. Dies ist nötig, um zu definieren, was als Chance und Grenze gesehen wird bzw. ob es Spielräume gibt, wie viele davon und wo sie zu finden sein könnten. Dies hilft dabei, sich fundiert und kompetent auch in inhaltliche Fragen der Planung und Umsetzung einbringen zu können und bringt das Team von einer reinen Organisations- bzw. Koordinationsaufgabe in den Bereich der strategisch-inhaltlichen Mitarbeit. Das nimmt den Mitarbeitenden der Verwaltung Arbeit ab, stellt in der Kommunikation mit Zivilgesellschaft und Unternehmen sicher, dass keine utopischen Projektideen und Ziele angegangen und Mittel an ungeeigneter Stelle investiert werden und fördert das Vertrauen in die Person als kompetente Ansprechpartner*in für alle Seiten.

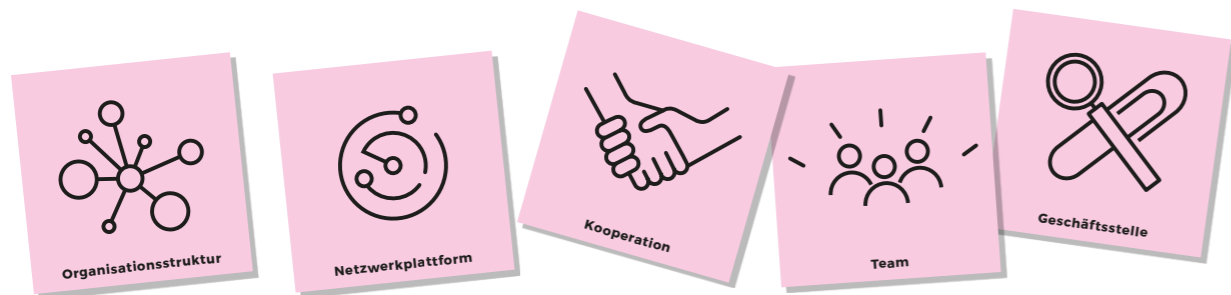


HANDLUNGSERFORDERNIS 3.2.3: GRÜNDUNG EINER GESCHÄFTSSTELLE ODER EINES LIVING LABS

Denkbar ist auch eine Ausweitung und Verstetigung dieses Teams im Sinne der Einrichtung eines festen Living Labs und dessen Verankerung im Stadtraum und seiner Integration in die Stadtverwaltung, beispielsweise in Form einer Geschäftsstelle Innovation im Stadtraum. Diese wäre dann eine feste, in die Struktur der Verwaltung integrierte zentrale Anlaufstelle für Projektideen und deren kooperative Umsetzung. Des Weiteren wäre diese Stelle zuständig für die Verteilung der Aufgaben, zudem für die Auswahl und Koordination entsprechender Partner*innen und deren Ansprechpartner*innen. Die Leitung könnte mit der Leitung des Innovationsteams verbunden werden. Mitarbeiter dieses Labs oder der Geschäftsstelle sollten unterschiedlichen Fachbereichen zugeordnet sein, um ein breites Spektrum an Kompetenzen und Kenntnissen abdecken zu können und so Projekte verschiedener Art angehen zu können. Dabei bietet sich eine Projektbetreuung im Tandem an, z. B. betreut ein Mitarbeitender der Verwaltung gemeinsam mit einem/r externen Partner*in aus der Wirtschaft oder einer zivilgesellschaftlichen Gruppe ein Kooperationsprojekt.

Innovationslabore oder Living Labs sind eine Möglichkeit, die Stadt zum Testfeld zu machen und somit eine Chance, externe Partner*innen einzubinden und Netzwerke zu vergrößern. Kooperative Pilotprojekte direkt im Stadtraum anzugehen und Produkte, Prozesse oder Verfahren im Stadtraum testen zu können, bietet den externen Partner*innen eine realistische Testumgebung. Der Stadtverwaltung bietet sich gleichzeitig die Chance, innovativ und zukunftsorientiert zu handeln und die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft zu verbessern. So können Synergieeffekte generiert und genutzt und Netzwerke vergrößert werden. Außerdem kann ein Pilotprojekt oder eine Interimsphase im Living Lab dazu dienen, Projektideen und bestimmte Strukturen nach und nach fester in die Verwaltung und den internen Ablauf zu integrieren, also eine agilere Verwaltung zu fördern, die mit Herausforderungen dynamischer umgehen kann.

*Ein regionales Beispiel für den Einsatz eines Living Labs findet sich in Ludwigsburg. Hier werden in der „Geschäftsstelle Innovation“ Pilotprojekte angestoßen, durchgeführt und eine Verstetigung im Sinne einer größeren Skalierung auf den ganzen Stadtraum und darüber hinaus angestrebt. Ein Chief Officer als Leitung stellt die Integration langfristiger, sinnvoller und nachhaltiger Strukturen in die Verwaltung sicher, in dem er die teils externen bzw. in Kooperationen mit externen Partner*innen entstandene Projekte auch in die Verwaltung spiegelt.*



3.3 HANDLUNGSFELD ABLÄUFE, PROZESSE UND LEITLINIEN

Ein weiteres Handlungsfeld findet sich im Bereich der Abläufe, Prozesse und der Definition von Leitlinien.

Klare Abläufe zu schaffen und Abläufe zu vereinheitlichen fördert nicht nur eine klare Linie und macht grundsätzliche Ziele und Ausrichtungen deutlich, sondern es hilft auch dabei, inhaltliche und organisatorische Leitplanken zu erstellen. Beispielsweise über die Definition von Leitlinien und deren Ausarbeitung und Eingliederung in Regelwerke und fest vorstrukturierte Prozesse, besonders im Bereich der Projektgenehmigung. Analog dem Beispiel des beschleunigten Genehmigungsprozesses im Bereich der Parklets sollten informelle Strukturen und Kanäle zwischen den Ämtern genutzt werden, um herauszufinden, was sich an Prozessen überschneidet oder doppelt, um klare Zuteilungen und Abläufe herausarbeiten zu können. Die Analyse der informellen Prozesse kann durch Ableitung möglicher Erkenntnisse für organisationsstrukturelle Änderungen Arbeitserleichterungen bedeuten und die effektivere Nutzung bestimmter Kanäle fördern.

HANDLUNGSERFORDERNIS 3.3.1: REGELWERK AUFSETZEN

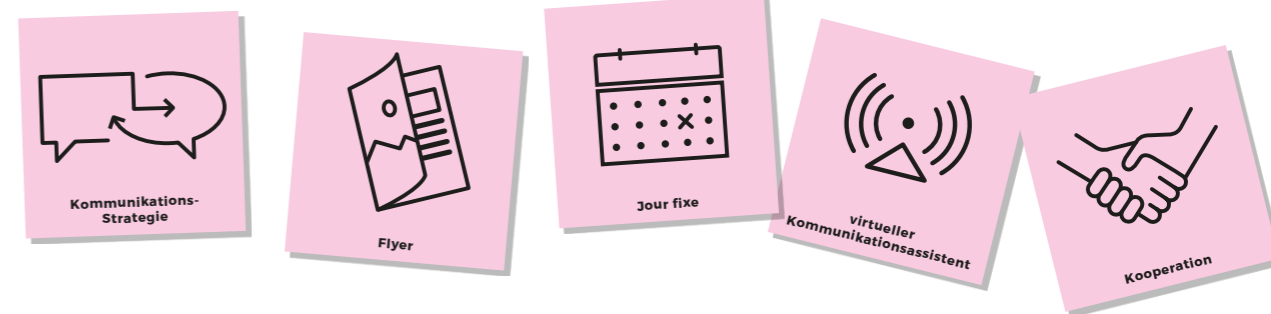
Diese Prozesse und Abläufe dann zu zentralisieren, klar einzuteilen und voneinander abzugrenzen, stellt einen wichtigen Schritt dar, einheitliche und effektives Prozess- und so letztlich auch Projektmanagement zu betreiben. Dafür bieten sich verbindliche Regelwerke und feststehende Leitlinien an.

Darin enthalten sein sollten neben rechtlichen Rahmenbedingungen auch Regelungen zu Genehmigungen, Abläufen und Finanzierungsfragen sowie weiteren Herausforderungen bei der Zusammenarbeit verschiedener Akteur*innen. Damit alle dieselben Voraussetzungen und Kriterien erfüllen und eine Grundlage für alle

Formen der Zusammenarbeit zwischen Stadtverwaltung und externen Partner*innen wie der Zivilgesellschaft oder wirtschaftlichen Partner*innen besteht, sollten für jede Form der Zusammenarbeit feste Regeln und Voraussetzungen geschaffen werden. Dies beispielsweise über immer gleiche Kooperationsvereinbarungen, die mittels des Regelwerks für jede Zusammenarbeit und jedes Projekt erstellt werden. Dabei sollte nach immer gleichem Schema vorgegangen werden und der Aufbau der Zusammenarbeit nach Möglichkeit immer gleichen Abläufen und Merkmalen folgen. Dies fördert eine effektivere Zusammenarbeit und mindert das Aufkommen von offenen Fragen. So kommt es zu weniger Verzögerungen und Diskussionen organisatorischer oder rechtlicher Art und es kann schneller in die inhaltliche Zusammenarbeit eingestiegen werden.

*Beispielprojekte aus anderen Ländern zeigen eine mögliche Umsetzung dessen. So wurde in Italien mit „Collaborare è Bologna“ bereits ein solches Regelwerk als Grundlage jeglicher Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Stadtverwaltung erstellt. Initiiert wurde das Regelwerk innerhalb des übergeordneten Projektes der „City as a Commons“, der Stadt als Allgemeingut. In diesem Zusammenhang wurde in Zusammenarbeit von Verwaltung und Bürger*innen erarbeitet, woran es bei Kooperationsprojekten mangelt, welche Ansätze beibehalten werden und was geändert werden sollte, um eine bessere Zusammenarbeit von Verwaltung und Zivilgesellschaft in Bezug auf Allgemeingüter und Projekte im öffentlichen Raum zu ermöglichen.*

*Ähnliches geschah auch im „Club of Gdansk“, dem bereits erwähnten informellen Thinktank innerhalb der Verwaltung in Danzig. Hier wurden in Zusammenarbeit von 15 Verwaltungsmitarbeiter*innen und Vertreter*innen von NGOs mit externer Moderation in über 20 Veranstaltungen an unterschiedlichen Orten zu unterschiedlichen Themen Potenziale für Bottom-up-Experimente und Projekte im Stadtraum gefunden. Insgesamt konnte so eine gemeinsame Richtung für die Entwicklung der Stadt ausgemacht werden. Diese wiederum wurde in mehreren Strategiepapieren festgehalten und soll als Hilfe für zukünftige Projekte und die Umstrukturierung der Verwaltung dienen. Beispielsweise wurden im Bereich „Kollaboration mit den Einwohnern“ Neudefinitionen der Verwaltungsarbeit erarbeitet, die in einem nächsten Schritt in stadtweite Strategien umgearbeitet werden sollen. Der Club stellt somit eine Art internen Innovationsprozess dar.*



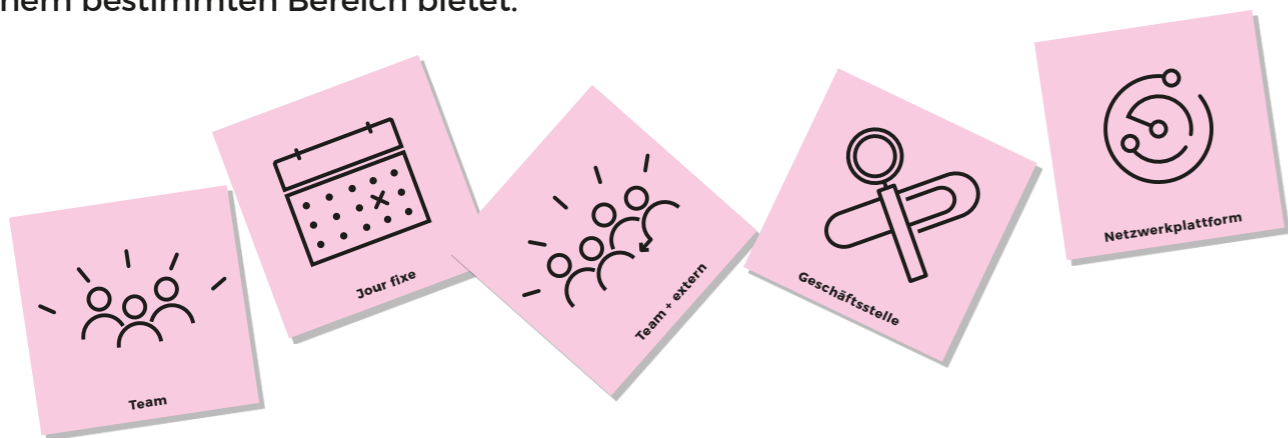
3.4 HANDLUNGSFELD KOOPERATIONEN UND KONTINUITÄT (PROJEKTEBENE, PROZESSEBENE)

Das Projekt muss des Weiteren an bestehende und vergangene Projekte angeschlossen werden. Dabei sollte intern wie extern Geschlossenheit gezeigt werden. Das bedeutet auf Prozessebene, intern an im Projektverlauf entstandenen Abläufen und Strukturen anzuknüpfen und diese weiterzudenken und weiterzuentwickeln. Auf Projektebene müssen neue Projekte folgen und angestoßen werden, um weiterhin in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit im Stadtraum präsent zu sein. Das macht zum einen die Relevanz des Themas für die Stadt und Stadtverwaltung deutlich und demonstriert gleichzeitig der Öffentlichkeit Interesse und Offenheit für Fortschritt und neue Prozesse und neue Arten der Beteiligung, was wiederum Zufriedenheit und Lebensqualität der Menschen fördern kann.

Mitzudenken sind hierbei auch eine geeignete und sichergestellte Finanzierung und Konzepte, wie diese auch über längere Zeit gewährleistet und ausgestaltet sein und im weiteren Sinne auch eine finanzielle Verstetigung und dauerhafte Implementation in die Verwaltung hergestellt werden kann.

HANDLUNGSERFORDERNIS 3.4.1: PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS

Maßnahmen auf Projektebene finden sich in Kooperationen mit der Wirtschaft. Wie bereits beschrieben, ist sowohl eine schnelle Weiterführung verschiedener Projekte im Stadtraum wichtig, um die Sichtbarkeit und Wahrnehmung in der Öffentlichkeit aufrechtzuerhalten als auch deren Finanzierungsoptionen und Sicherstellung der Durchführbarkeit – aber dies nicht nur auf finanzieller, sondern auch auf organisatorisch-rechtlicher Ebene. Dafür ist es sinnvoll, weitere Partner*innen zu integrieren, da dies gleichzeitig das ebenfalls empfohlene Netzwerk vergrößert und dessen Struktur stärkt. So kann im Idealfall eine Art der Kooperation bezüglich Finanzierung und Umsetzung erreicht werden, die zügig, kosteneffizient und für beide Seiten lohnend ist. Wirtschaftskooperationen können etwa in Form einer öffentlich-privaten Partnerschaft, eventuell über Gründung einer GmbH, sinnvoll sein. Hier ist denkbar, IT-Dienstleistungen über eine städtische Tochterfirma zur Durchführung bestimmter (größerer) Projekte zu organisieren. Als juristische Person weißt die GmbH zudem eine eigene Rechtspersönlichkeit auf, durch die sie schnell und flexibel über den/die Geschäftsführer*innen im Rechtsverkehr eigenständig agieren kann, während trotzdem über die Funktion der Stadt als Gesellschafterin Einfluss genommen werden und ein recht hohes Maß an Kontrolle auch von der Kommune ausgeübt werden kann. Neben der Gründung einer gemeinsamen Institution sind auch eine Teilprivatisierungen, Contracting in Form öffentlich-rechtlicher Verträge oder weitere Ausgestaltungen der öffentlich-privaten Zusammenarbeit, beispielsweise in Form von Leasing- oder Betreibermodellen, sinnvoll. Hier gilt es für jedes Projekt und jede Zielsetzung abzuwägen, welche Rechtsform passend für die gestellten Anforderungen und das Feld der Aufgaben erscheint und die besten Voraussetzungen für Zusammenarbeit in einem bestimmten Bereich bietet.



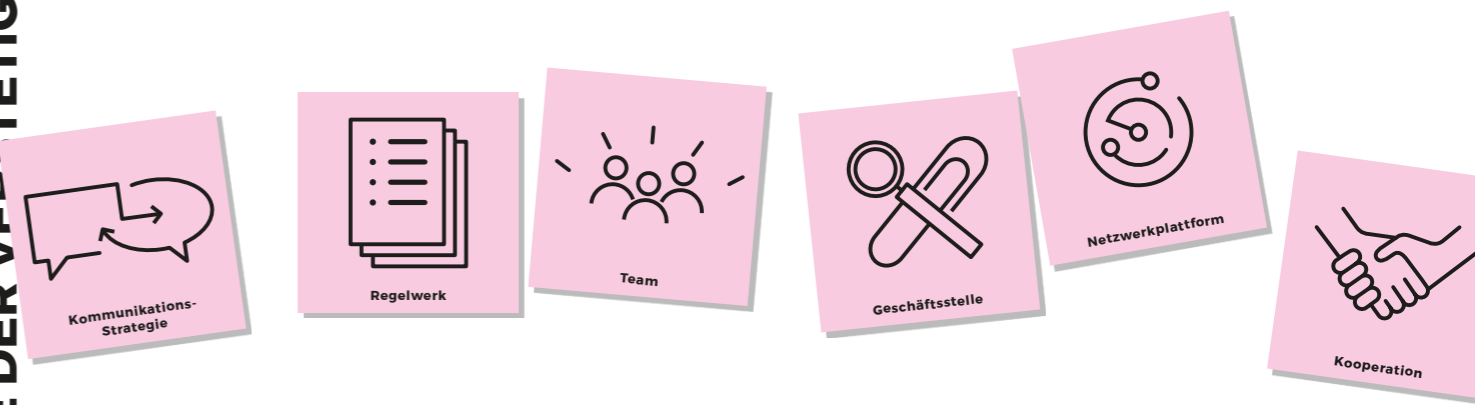
HANDLUNGSERFORDERNIS 3.4.2: NETZWERKPLATTFORM ERSTELLEN

Eine Möglichkeit der Kombination dieser Anforderungen und eine Chance auf Netzwerkförderung findet sich auch in der Transformationsarena des Reallabors und dem aus dem Team der Transformation entstandenen *Netzwerk* des Reallabors. Hier besteht schon ein Grundstock, der über die Übergabe bestehender Kontakte weitergeführt und dann ausgebaut sowie angepasst werden kann, um auch ohne das Team der Transformation die Kommunikation und so letztlich Zusammenarbeit beizubehalten und weitere zu fördern.

Eine Maßnahme, Netzwerke effektiv und effizient zu bilden und zu erweitern findet sich im Betrieb einer *Netzwerkplattform*.

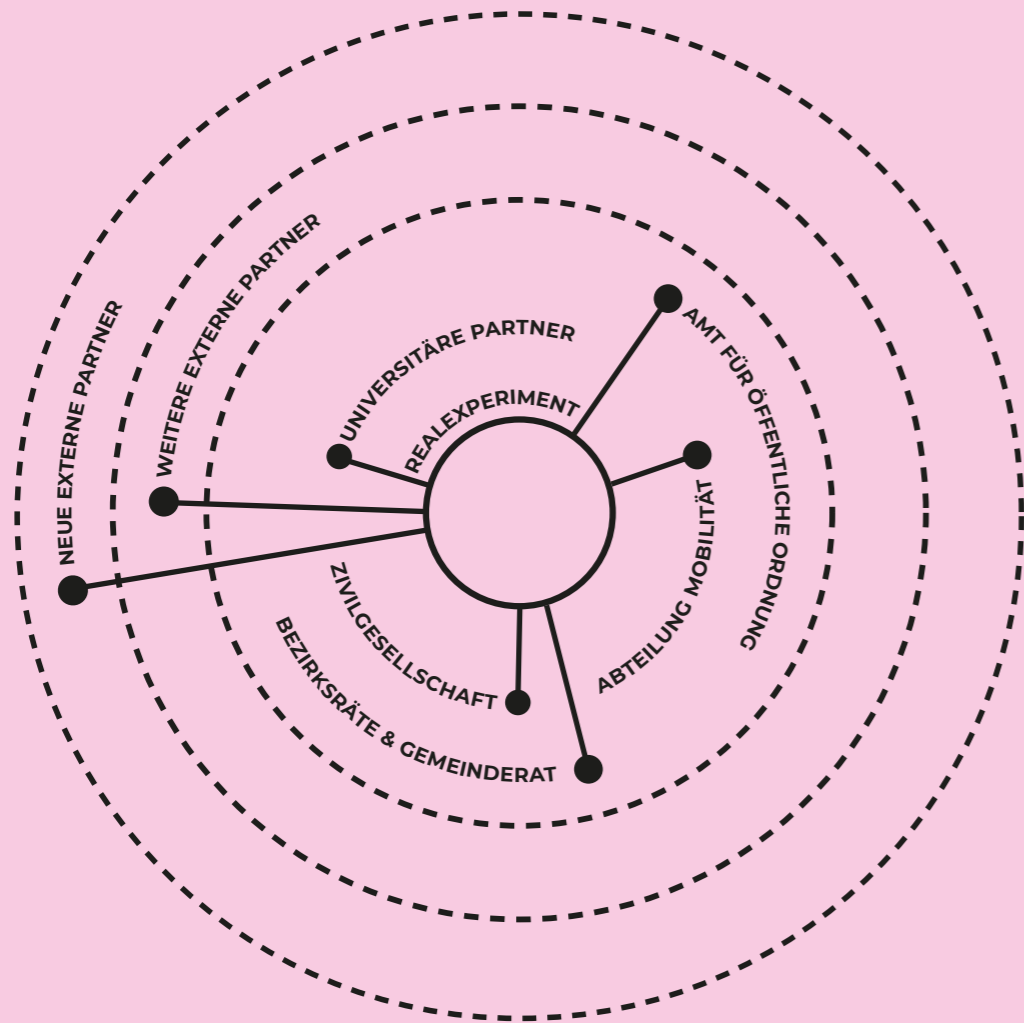
Hierbei werden zielgerichtet geeignete Projekt- und Kooperationspartner zusammengebracht. Dies kann über den Aufbau einer Online-Plattform erfolgen, auf der sich interessierte Kommunen, Firmen oder andere Akteur*innen wie zivilgesellschaftliche Gruppen oder Einzelpersonen anmelden können. Ebenso können sie Projektideen einreichen oder Bedarf an Projektpartner*innen äußern. Je nach Ausgestaltung der Plattform werden die Akteur*innen vom/von der Betreiber*in vernetzt oder über Algorithmen aufeinander aufmerksam gemacht, sodass sie sich dann bilateral austauschen und vernetzen können. Eine solche Plattform bietet Raum zu Austausch, Vernetzung und Information und zeigt gleichzeitig Angebot und Nachfrage in verschiedenen Bereichen der Projekt- und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteur*innen auf.

Dabei sollten Punkte wie die Abhängigkeit oder Unabhängigkeit von öffentlichen Förder- oder von Eigenmitteln mitbedacht werden, ebenso die Potenziale für die Einbindung von externem Know-how und wie davon profitiert werden kann. In der Weiterführung dieses Arguments kann so nicht nur die eigene Außenwirkung gestärkt werden, sondern auch die der Partner*innen mitgenutzt werden und es entstehen Synergieeffekte. Gleichzeitig können fehlende Kapazitäten auf einer Seite durch die Einbindung externer Kapazitäten ausgeglichen oder ergänzt werden.

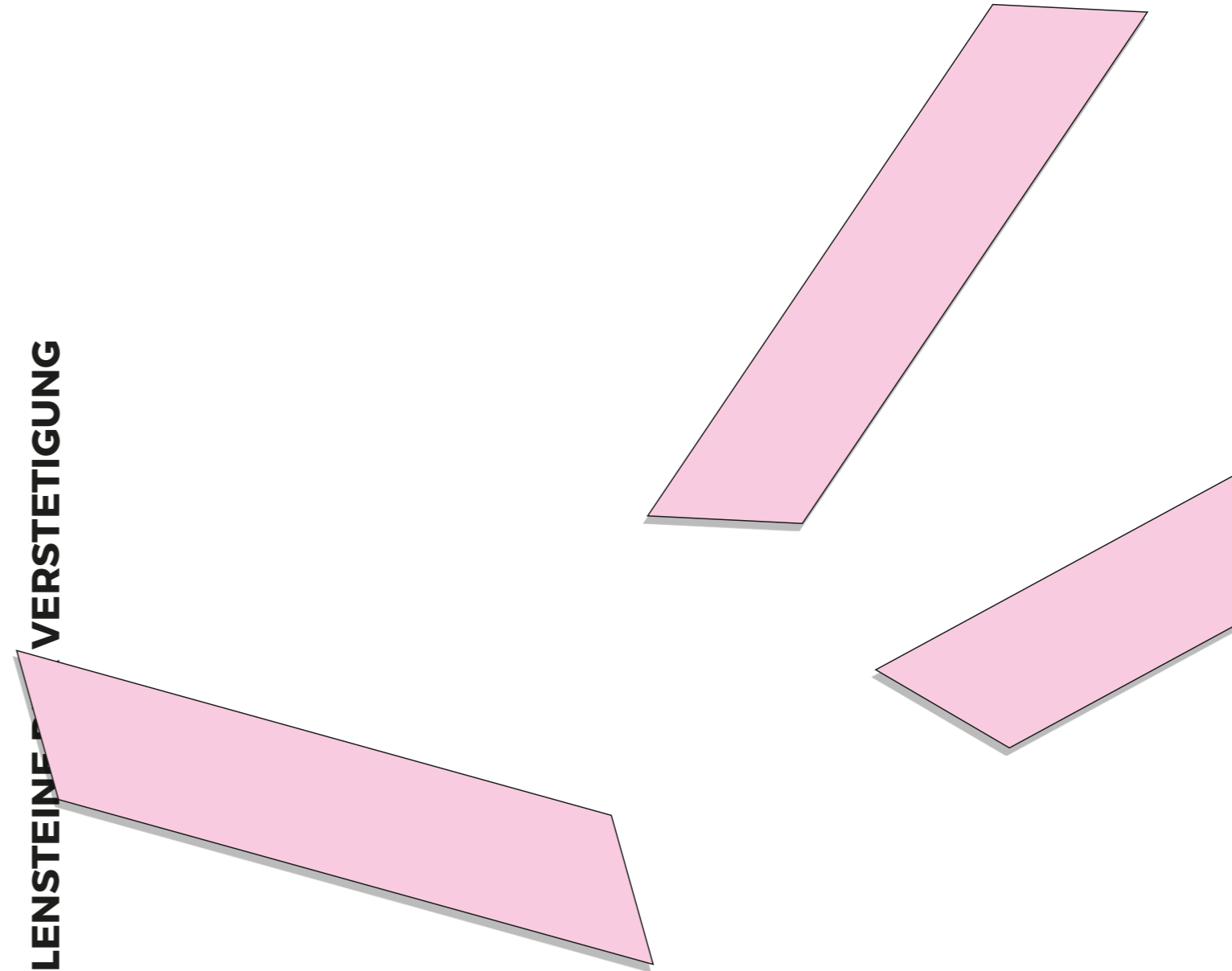


HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Dieses Zine zeigt Handlungsideen und Orientierungen in der Gestaltung organisationsstruktureller Maßnahmen mittels beispielhafter Lösungen. Es soll Hinweis und Inspiration sein, Lösungen bedarfsorientiert anzupassen. In kritischer Reflexion ist dieses Zine vermehrt auf die Stadtverwaltung Stuttgart und deren Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Verstetigung der in den vergangenen Jahren initiierten Experimente bezogen worden. Zusammenfassend ist jedoch festzuhalten, dass diese Maßnahmen stets in den Kontext des akteursübergreifenden Netzwerks des Reallabors eingebettet werden müssen. Die unterschiedlichen Akteur*innen aus der Zivilgesellschaft, Forschung und Wirtschaft müssen integraler Teil eines fortlaufenden Diskurses über den Wandel der Mobilitätskultur sein, die mit organisationsstrukturellen und kommunikativen Maßnahmen der Stadtverwaltung unterstützt, jedoch nicht ersetzt werden können. Ziel der vorgeschlagenen Transformationspfade ist daher eine stärkere Institutionalisierung solcher Zusammenarbeit, um der Kommune eine leichtere Integration dessen in ihre Grundstruktur zu ermöglichen. Die Abstufung der Maßnahmen entlang unterschiedlichster Komplexität erlaubt eine Einschätzung der aufzuwendenden personellen und finanziellen Kapazitäten, die anschließend in eine geordnete Roadmap überführt werden und die Verwaltung im Aufbau der Institutionalisierung unterstützen sollen.



Im Verlauf des Reallabor Forschungsprojekts wurde deutlich, welche räumlichen Transformationseffekte durch eine progressive Herangehensweise und Offenheit der Stadtverwaltung gegenüber zivilgesellschaftlicher Initiativen entstehen können. Einzelnen Initiativen, wie am Österreichischen Platz und Schützenplatz, ist die infrastrukturelle Verstetigung bereits gelungen. Die Stadtverwaltung kann auch weiterhin aus diesem Potenzial schöpfen, sollte der strukturelle Rahmen für einen fortlaufenden Austausch und Diskurs zu nachhaltiger Mobilitätskultur in Stuttgart gegeben sein. Mit einer transparenten Prozessgestaltung, konsequenten Kommunikation und personellen Kapazitäten in der Auseinandersetzung mit dem Ideenpotenzial des Netzwerks rückt die Stadtverwaltung näher an den Kern der Transformation, hin zu einer aktiven Ermöglicherin und Moderatorin des Wandels, nicht nur dessen rein ausführendes Organ.



Autor*innen: Claudius Schaufler, Anna Staffa

Das Copyright für die Texte liegt bei den Autorinnen und Autoren. Das Copyright für die Abbildungen liegt bei den Fotograf*innen bzw. den Inhaber*innen der Bildrechte.

Herausgeber: Reallabor für nachhaltige Mobilitätskultur, Universität Stuttgart (Hrsg.)

Zine-Konzept: Sebastian Klawiter, Hanna Noller

Deutsches Lektorat: Heide Grehl

Übersetzung: Andy Tarrant

Gestaltungskonzept, Layout, Satz: Studio Panorama

Gedruckt in der Europäischen Union.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Publikation zur Anschlussförderung des Future City Lab – Reallabor für nachhaltige Mobilitätskultur (RNM) gefördert vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg.



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST



Universität Stuttgart



Universität Stuttgart

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT