

Die Skalierung des Ankerplatzes Stade

Eine Fallstudie

BACHELORARBEIT

im Rahmen des Studienganges Sozialökonomie

von

Arne Sick

Eingereicht im Sommersemester 2025 am:

19.06.2025

an der Professur: Sustainable Investment and Management

Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

GUTACHTER:

1. Prof. Dr. Jana-Michaela Timm

2. Prof. Dr. Rick Vogel

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iv
1 Einleitung und Kontextualisierung	1
2 Begriffsklärung und theoretischer Rahmen	4
2.1 Skalierung und Verstärkung	4
2.2 Skalierungsformen nach Lam et al. (2020)	5
2.3 Strategien und Modelle nach Moore et al. (2015)	8
2.4 Ergänzender theoretischer Ansatz: Transition Management	10
3 Methodik	12
3.1 Forschungsdesign: Qualitative Einzelfallstudie	12
3.2 Datengrundlage: Gruppendiskussion	13
3.3 Methodisches Vorgehen: Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz	13
3.4 Reflexion methodischer Herausforderungen	15
4 Der Ankerplatz Stade im Kontext	17
4.1 Ursprung und Zielsetzung der Initiative	17
4.2 Leitbilder, Prinzipien und Trägerschaft	18
4.3 Anbindung an das Projekt „FlexCity“ und interne Organisation	20
5 Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse	21
5.1 Skalierungsformen	22
5.1.1 Übertragung als Komplettpaket	22
5.1.2 Verbreitung über Prinzipien & Netzwerke	22
5.1.3 Mischformen und skalierbare Rahmenbedingungen	23
5.2 Prinzipien und Leitbilder	23
5.2.1 Verpflichtende Prinzipien	23
5.2.2 Flexible Elemente	24
5.2.3 Visuelle Kohärenz und Markenkern	24
5.3 Plattformidee „FlexCity“	24
5.3.1 Funktionen der Plattform	25

5.3.2	Rolle des Ankerplatzes innerhalb der Plattform	25
5.3.3	Abgrenzung zu Franchise-Strukturen	25
5.4	Rollenverteilung und Kooperation	26
5.4.1	Interne Strukturierung	26
5.4.2	Externe Partnerschaften	26
5.5	Spannungsfelder und Herausforderungen	26
5.5.1	Standardisierung vs. Kontextuelle Offenheit	27
5.5.2	Kapazitätsengpässe und Belastung des Teams	27
5.5.3	Prinzipientreue, Governance und Steuerung	28
6	Diskussion	28
6.1	Interpretation im Kontext der Theorie	28
6.2	Bewertung und Übertragbarkeit der diskutierten Skalierungsansätze	30
6.3	Entwicklung eines eigenen Skalierungskonzepts für den Ankerplatz	32
7	Fazit	34
8	Ausblick	35
8.1	Handlungsempfehlungen für die Praxis	35
8.2	Perspektiven für die Forschung	36
8.3	Abschließender Ausblick	37
	Literaturverzeichnis	38

Abbildungsverzeichnis

Abbildung	Titel	Quelle	Seite im Dokument
Abb. 1	Illustration of the eight amplification processes grouped into three categories	Lam et al. (2020, S. 11)	S. 8
Abb. 2	Scaling out, scaling up and scaling deep for social innovation	Moore et al. (2015, S. 75)	S. 10
Abb. 3	Kontextoffene-Modular-Skalierung: Bausteine und Strukturprinzipien des entwickelten Skalierungskonzepts	Eigene Darstellung	S. 34

1 Einleitung und Kontextualisierung

"It is difficult to design a place that will not attract people. What is remarkable is how often this has been accomplished."

William H. Whyte (Stadtplaner) 1988/2009, *City: Rediscovering the Center*

In den vergangenen Jahrzehnten ist in vielen deutschen Städten ein fortschreitender Rückgang öffentlicher sozialer Räume zu beobachten. Einkaufszentren am Stadtrand, der wachsende Einfluss des Onlinehandels sowie eine zunehmend funktional ausgerichtete Stadtplanung haben dazu beigetragen, dass klassische Orte der Begegnung wie Marktplätze, Stadtteilzentren oder Bibliotheken an Bedeutung verlieren (BBSR, 2022, S. 6). Dies wirkt sich nicht nur wirtschaftlich auf Innenstädte aus, sondern schwächt auch ihre Funktion als soziale Infrastruktur, in der Teilhabe, Austausch und Gemeinsinn im Alltag erlebbar sind (BBSR, 2022, S. 8–9; Fraunhofer IAO, 2021, S. 11).

In diesem Spannungsfeld gewinnen lokale Initiativen an Bedeutung, die neue Formen der Stadtentwicklung und der gemeinschaftlichen Raumnutzung erproben. Vor allem partizipativ organisierte, gemeinwohlorientierte Projekte entwickeln zunehmend innovative Ansätze, um nachhaltige Transformationsprozesse auf lokaler Ebene anzustoßen und zu begleiten. Sie fungieren als Reallabore für soziales Lernen, kooperative Stadtgestaltung und kreative Gemeinwesenarbeit und leisten damit einen wichtigen Beitrag zur sozialökologischen Transformation (Schneidewind & Scheck, 2013, S. 245-249)

Ein Beispiel für eine solche zivilgesellschaftliche Initiative ist der Ankerplatz Stade. Das Projekt versteht sich als gemeinnützige Plattform für soziale Innovationen, ehrenamtliches Engagement und gemeinschaftlich genutzte Infrastrukturen. Mit seinem modularen Aufbau und einer partizipativen Ausrichtung zielt der Ankerplatz darauf ab, neue Impulse für eine kooperative, gerechte und nachhaltige Stadtentwicklung zu setzen (Ankerplatz Stade, o. J.; Zukunftsräume Niedersachsen, 2023).

Vor dem Hintergrund dieser lokalen Verankerung stellt sich die Frage, wie und in welcher Form ein Projekt wie der Ankerplatz Stade über seinen Ursprungsort hinauswirken kann. Klassische Skalierungsansätze, insbesondere im unternehmerischen Kontext, zielen häufig auf rasches Wachstum und auf die Etablierung tragfähiger Geschäftsmodelle (Tippmann et al., 2023, S. 1-3). Die Übertragung gemeinwohlorientierter Projekte folgt jedoch einer anderen Logik. Neuere theoretische Perspektiven wie die Verstärkungstypologie von Lam et al. (2020) oder die Skalierungsstrategien von Moore et al. (2015) bieten hierzu alternative Modelle, die qualitative Merkmale und systemische Wirkmechanismen in den Mittelpunkt rücken.

Zielsetzung und Forschungsfragen

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, unterschiedliche Formen der Skalierung systematisch zu analysieren und zu bewerten, welche davon mit der spezifischen Konzeption und Praxis des Ankerplatzes Stade vereinbar sind. Unter Skalierung wird in diesem Zusammenhang die strategische Ausweitung der Wirkungen eines Projekts über seinen ursprünglichen Entstehungskontext hinaus verstanden. Im Fokus steht die Frage, ob eine Kombination mehrerer Ansätze, also ein hybrides Skalierungsmodell, eine zukunftsfähige Strategie darstellen kann. Die Arbeit versteht sich als Beitrag zur Weiterentwicklung partizipativer Skalierungsstrategien für gemeinwohlorientierte Nachhaltigkeitsinitiativen mit lokalem Ursprung. Die Forschungsfragen orientieren sich sowohl an theoretischen Konzepten als auch an praktischen Perspektiven, die unter anderem in einem partizipativ angelegten Workshop erarbeitet wurden.

Zentrale Forschungsfrage ist:

Welche Form oder Kombination von Skalierungsformen lässt sich am ehesten mit der Konzeption des Ankerplatzes Stade vereinbaren und warum erscheint diese als besonders geeignet?

Ergänzend werden folgende Unterfragen untersucht:

- Welche Skalierungsformen wurden im Workshop diskutiert?
- Welche Prinzipien und Leitbilder sollen bei einer Skalierung erhalten bleiben?
- Welche organisatorischen und strukturellen Bedingungen spielen eine Rolle?
- Welche Spannungsfelder und Herausforderungen wurden thematisiert?

Methodische Herangehensweise

Zur Beantwortung dieser Fragen wird eine qualitative Einzelfallstudie durchgeführt, die sich auf das Transkript eines partizipativ konzipierten Workshops zur Skalierung des Ankerplatzes vom 19. Februar 2025 stützt. Der Workshop wurde im Rahmen des Forschungsprojekts „FlexCity“ der Universität Hamburg durchgeführt. Methodisch war er als Gruppendiskussion nach dem dokumentarischen Verfahren angelegt (Bohnsack, 2010, S. 109), wurde aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Analyse erfolgt mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) und wurde durch die Auswertungssoftware MAXQDA unterstützt.

Aufbau der Arbeit

Das zweite Kapitel bildet den theoretischen Rahmen der Untersuchung. Zentrale Begriffe wie Skalierung und Verstärkung werden systematisch definiert und theoretisch eingeordnet. Zudem werden aktuelle Modelle zur Wirkungsausweitung von Nachhaltigkeitsinitiativen vorgestellt – insbesondere die Verstärkungstypologie von Lam et al. (2020), die Skalierungsstrategien von Moore et al. (2015) sowie ergänzend der Ansatz von Westley und Antadze (2010), der Skalierung als komplexen, institutionell vermittelten Prozess versteht und die Rolle von institutionellem Unternehmertum hervorhebt.

Kapitel 3 erläutert das methodische Vorgehen. Es stellt das Design der qualitativen Fallstudie vor, beschreibt die Datengrundlage in Form des Workshops und führt in die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) ein. Die unterstützende Nutzung der Software MAXQDA wird dabei ebenfalls berücksichtigt.

Die Beschreibung des Ankerplatzes Stade folgt in Kapitel 4. Zur Kontextualisierung der Analyse werden Entstehung, Zielsetzungen, Organisationsstruktur und zentrale Merkmale des Projekts aufgezeigt. Kapitel 5 präsentiert die Ergebnisse der qualitativen Analyse des Workshop-Transkripts, gliedert nach den herausgearbeiteten Ober- und Unterkategorien. Im Anschluss diskutiert Kapitel 6 diese Ergebnisse im Lichte der theoretischen Ansätze. Es reflektiert zentrale Erkenntnisse, benennt Spannungsfelder und Handlungsmöglichkeiten, prüft die Übertragbarkeit auf andere Kontexte und entwickelt eine eigene Skalierungsform für den Ankerplatz Stade. Kapitel 7 bündelt die zentralen Ergebnisse der Arbeit und beantwortet die Forschungsfrage. Darauf aufbauend folgen in Kapitel 8 praxisorientierte Handlungsempfehlungen, forschungsbezogene Perspektiven und ein abschließender Ausblick.

2 Begriffsklärung und theoretischer Rahmen

Die Analyse von Skalierungsprozessen im Kontext gemeinwohlorientierter Nachhaltigkeitsinitiativen setzt eine präzise begriffliche Klärung voraus. Begriffe wie Skalierung und Verstärkung werden im wissenschaftlichen Diskurs unterschiedlich verwendet und müssen im Hinblick auf ihren analytischen Gehalt und ihre praktische Relevanz für partizipative Projekte wie den Ankerplatz Stade differenziert betrachtet werden.

2.1 Skalierung und Verstärkung

Die Auseinandersetzung mit dem Begriff der Skalierung ist zentral für die Analyse sozialer Innovationen und Nachhaltigkeitsinitiativen. In ihrer traditionellen, unternehmerisch geprägten Lesart bezeichnet Skalierung vor allem die quantitative Vervielfältigung eines Modells oder Programms. Dies kann zum Beispiel durch geografische Ausweitung, standardisierte Replikation wie beim Social Franchising oder durch steigende Nutzerzahlen erfolgen. Diese Perspektive legt den Fokus auf Reichweite, Wachstum und Effizienz und ist eng mit marktbezogenen Logiken verknüpft (Global Environment Facility [GEF], 2020, S. 9-10; Tippmann et al., 2023, S. 3-4). Im Bereich sozialer Innovationen wird der Begriff der Skalierung hingegen differenzierter verstanden. Moore et al. definieren Skalierung als die Ausweitung von Initiativen in Bezug auf ihre Größe, Reichweite oder Wirkung, wobei sie in drei Ausrichtungen der Skalierung unterscheiden, welche in Kapitel 2.3 erläutert werden (Moore et al., 2015, S. 67-68).

Lam et al. (2020) schlagen vor, den Fokus vom Begriff der Skalierung (engl. *scaling*) auf den der Verstärkung (engl. *amplification*) zu verlagern, um der begrifflichen Komplexität besser gerecht zu werden. Ziel ist es, präziser zu erfassen, wie soziale und nachhaltige Innovationen transformative Wirkungen entfalten können. Aus diesem Grund verwenden die Autor:innen vorrangig den Begriff „Verstärkung“. Sie betonen, dass der Begriff Skalierung oft missverständlich sei, da er „die Beteiligung einer höheren Ebene oder eines Maßstabs suggeriert“, während Verstärkung auch Prozesse wie das Verändern von Werten und Denkmustern einschließt (Lam et al., 2020, S. 3). Damit wird die Wirkung nicht nur durch räumliche Ausweitung, sondern auch durch Vertiefung, Kontextsensibilität und systemische Verankerung gedacht. Ihre Typologie von drei zusammengefassten Verstärkungskategorien soll helfen, die transformative

Wirkung von Nachhaltigkeitsinitiativen besser zu verstehen und gezielt zu fördern (Lam et al., 2020, S. 16).

2.2 Skalierungsformen nach Lam et al. (2020)

Lam et al. (2020) unterscheiden drei Kategorien der Verstärkung: innere Verstärkung, äußere Verstärkung und eine Verstärkung „darüber hinaus“ bzw. tiefe Verstärkung. Diese zusammengefasste Typologie soll einen kohärenteren Einblick geben, mit der sich unterschiedliche und sonst eher verstreute Formen der Verstärkung innerhalb der Literatur systematisch beschreiben und analysieren lassen (Lam et al., 2020, S. 16-17). Sie sind nicht als starr getrennte Alternativen zu verstehen, sondern als idealtypische Modi, die in der Praxis auch kombiniert werden können (Lam et al., 2020, S. 11).

Innere Verstärkung (engl. *amplifying within*) beschreibt jene Prozesse, die auf die konsolidierende Weiterentwicklung einer Initiative im bestehenden Kontext abzielen. Ziel ist es, die interne Stabilität, Wirksamkeit und Zukunftsfähigkeit zu erhöhen, ohne die geografische oder institutionelle Reichweite unmittelbar zu erweitern. Laut Lam et al. (2020) lässt sich diese Verstärkungsform in zwei miteinander verbundene, aber analytisch unterscheidbare Unterprozesse gliedern: Stabilisierung (*stabilizing*) und Beschleunigung (*speeding up*) (Lam et al., 2020, S. 16-17).

Stabilisierung umfasst Maßnahmen, mit denen eine Initiative ihre organisatorischen Strukturen, Kommunikationsweisen und lokalen Einbettungen festigt. Dazu gehören unter anderem der Ausbau vertrauensvoller Netzwerke und engagierter Partnerschaften, die Professionalisierung interner Abläufe sowie die klare Vermittlung von Zielen und Missionen. Durch diese Stabilisierungsprozesse soll die Initiative resilienter gegenüber externen Herausforderungen werden und ihre Wirkung langfristig absichern (Lam et al., 2020, S. 11-12).

Beschleunigung hingegen bezieht sich auf die zeitliche Dimension der Wirkung. In Anbetracht drängender gesellschaftlicher Herausforderungen, etwa im Bereich Klimawandel oder sozialer Ungleichheit, rückt die Geschwindigkeit, mit der Wirkung erzeugt wird, stärker in den Fokus. Die Beschleunigung zielt darauf ab, durch Effizienzsteigerungen bei der Umsetzung und Wirkungserzeugung schnellere Beiträge zu gesellschaftlicher Transformation zu leisten (Lam et al., 2020, S. 12).

In der Praxis können beide Prozesse eng miteinander verflochten sein: Nach der Logik „*Doing the same initiative longer or faster*“ (Lam et al., 2020, S. 11) schafft eine

verankerte Struktur oft die Grundlage für beschleunigte Wirkung, während effektive Beschleunigung wiederum zur Legitimation und weiteren Stabilisierung beitragen kann. (Lam et al., 2020, S. 11-12, 16-20).

Äußere Verstärkung (engl. *amplifying out*) zielt darauf ab, die Wirkungen einer Initiative über ihren ursprünglichen Kontext hinaus zu verbreiten. Dabei werden Formen unterschieden, in denen entweder abhängige oder unabhängige Initiativen in ähnlichen oder abweichenden Kontexten entstehen. Die zugrunde liegende Typologie berücksichtigt somit zwei zentrale Dimensionen: (1) ob neue Initiativen organisatorisch mit der Ursprungsidee verbunden sind (abhängig vs. unabhängig) und (2) ob sie in ähnlichen oder andersartigen Kontexten umgesetzt werden (Lam et al., 2020, S. 1, 11, 16-20).

Wachsen (engl. *growing*) beschreibt die Ausweitung einer Initiative in einen ähnlichen Kontext unter Beibehaltung organisatorischer Abhängigkeit. Dabei arbeitet die Initiative auf vergleichbare Weise an neuen Orten, Organisationen oder Sektoren, etwa durch zusätzliche Standorte oder Außenstellen, die in die bestehende Struktur eingebunden bleiben. Ziel ist es, die Reichweite und Wirkung des Ursprungsmodells systematisch zu vergrößern (Lam et al., 2020, S. 11-14).

Replizieren (engl. *replicating*) bezeichnet die Übertragung der Initiative in andersartigen Kontexten bei gleichzeitiger Abhängigkeit vom Ursprungsprojekt. Ein typisches Beispiel ist die Verbreitung durch zentral gesteuerte Filialstrukturen oder Franchise-Modelle. Trotz unterschiedlicher lokaler Bedingungen bleibt dabei die institutionelle Bindung an die ursprüngliche Organisation erhalten (Lam et al., 2020, S. 11-15).

Übertragen (engl. *transferring*) steht für die Implementierung einer ähnlichen, aber organisatorisch unabhängigen Initiative in einem vergleichbaren Kontext. Die neue Initiative übernimmt Prinzipien, Methoden oder Strukturen, wird jedoch eigenständig und kontextsensibel weiterentwickelt. Es handelt sich somit um eine bewusste Adaption in ähnlichem Umfeld, ohne institutionelle Bindung. Die Ursprungsidee dient dabei als Referenzrahmen, nicht als starre Vorlage, wobei eine notwendige Balance zwischen Treue zur Idee und Kontextsensibilität betont wird (Lam et al., 2020, S. 11-15).

Verbreiten (engl. *spreading*) beschreibt die informelle oder indirekte Verbreitung von Ideen, Werten oder Praktiken in abweichenden Kontexten, häufig durch Inspiration, Netzwerke oder Öffentlichkeitsarbeit. Anders als bei formellen Transfer- oder

Replikationsprozessen entstehen dabei unabhängige Folgeinitiativen, die sich an bestehenden Ansätzen orientieren, jedoch eigenständig agieren. Es besteht kein direkter institutioneller Bezug zur Ursprungsinitiative. (Lam et al., 2020, S. 11-16).

Die Unterscheidung von Übertragung und Verbreitung ist wesentlich für die später in Kapitel 5 folgende Analyse der Skalierungsstrategie des Ankerplatzes Stade.

Die dritte Kategorie der Verstärkung, die tiefe Verstärkung bzw. die Verstärkung „darüber hinaus“ (engl. *amplifying beyond*) zielt auf eine tiefgreifende Veränderung gesellschaftlicher Strukturen, Werte und institutioneller Rahmenbedingungen. Anders als bei der inneren oder äußeren Verstärkung geht es hierbei nicht primär um Reichweite oder Replikation, sondern um systemische Wirkungen, die bestehende gesellschaftliche Logiken infrage stellen und langfristige Transformationsprozesse anstoßen. Unterschieden werden zwei Ausprägungen: *scaling up* und *scaling deep*.

Scaling up bezeichnet Prozesse, bei denen die Wirklogik einer Initiative in übergeordnete institutionelle Strukturen überführt wird. Dies kann beispielsweise durch politische Verankerung, rechtliche Anerkennung oder die organisatorische Einbindung in bestehende Regime geschehen. Ziel ist es, die Wirkweise der Initiative auf einer höheren institutionellen Ebene abzusichern und auszuweiten, zum Beispiel durch Gesetzesänderungen, strategische Netzwerke oder die Förderung alternativer Narrative im öffentlichen Diskurs (Lam et al., 2020, S. 15-16).

Scaling deep hingegen bezieht sich auf die Veränderung kultureller Deutungsmuster und sozialer Werte. Diese Form der Verstärkung ist stärker auf langfristige Lern- und Bewusstwerdungsprozesse angelegt, etwa durch neue Formen des Zusammenlebens, alternative Tauschsysteme oder partizipative Gestaltungsprozesse. Ziel ist es, neue Formen des Denkens, Fühlens und Handelns zu etablieren, die über konkrete Projekte hinauswirken und nachhaltige Lebensweisen fördern

In der Praxis lassen sich beide Ansätze nicht immer eindeutig voneinander abgrenzen. Sie können sich gegenseitig verstärken. Eine kulturelle Veränderung kann zum Beispiel die politische Akzeptanz fördern, ebenso wie politische Unterstützung kulturellen Wandel begünstigen kann.

Lam et al. (2020) beschreiben die tiefe Verstärkung als besonders transformative Form der Skalierung, da sie auf Veränderungen in Werten, Denkweisen und kulturellen

Praktiken abzielt, die das Nachhaltigkeitsverhalten von Individuen und Gemeinschaften langfristig prägen sollen. Gleichzeitig betonen die Autor:innen, dass diese Form schwerer zu greifen und weniger strategisch steuerbar ist als andere Verstärkungsmodi, da sie stärker auf langfristige, kulturelle Wandlungsprozesse angewiesen ist (Lam et al., 2020, S. 6-7).

Das folgende Schaubild von Lam et al. (2020) gibt einen Überblick über die drei Verstärkungskategorien/Verstärkungsprozesse.

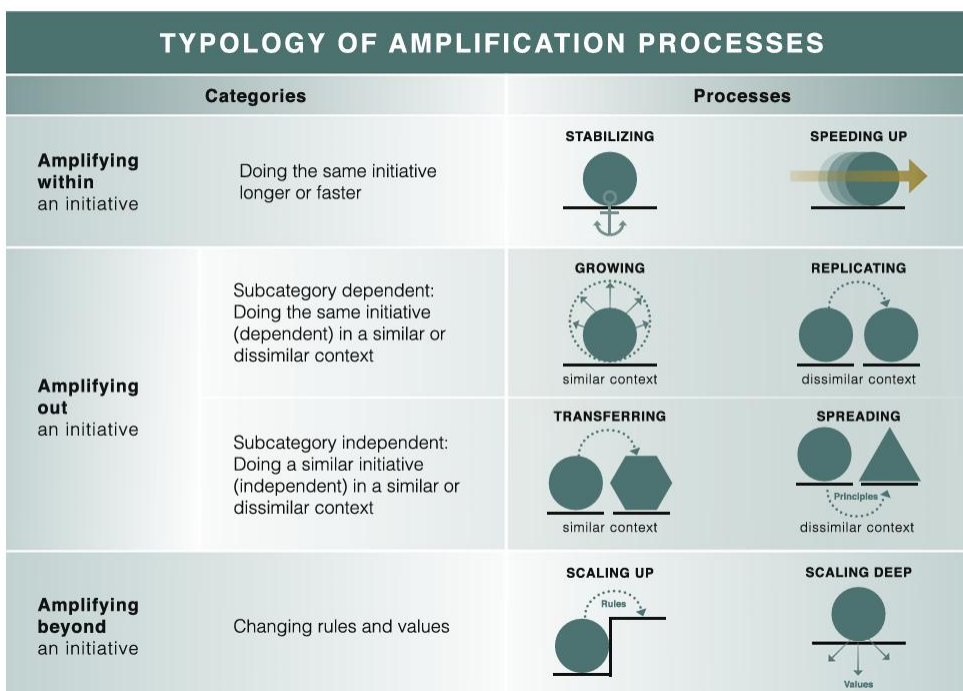


Abbildung 1: Illustration of the eight amplification processes grouped into three categories (Lam et al., 2020, S. 11)

2.3 Strategien und Modelle nach Moore et al. (2015)

Moore et al. (2015) erweitern klassische Vorstellungen von Skalierung durch ein Modell, das soziale Innovationen in ihrer Mehrdimensionalität erfasst. Sie unterscheiden drei sich ergänzende Strategien: *scaling out*, *scaling up* und *scaling deep*. Diese Differenzierung ermöglicht es, die Wirkung und Reichweite von Projekten nicht nur auf einer quantitativen Ebene, sondern auch hinsichtlich institutioneller und kultureller Transformation zu analysieren.

Scaling Out bezeichnet die horizontale Ausweitung von Projekten, etwa durch die Umsetzung in weiteren Regionen, die Ansprache zusätzlicher Zielgruppen oder die Übernahme durch andere Organisationen.

Moore et al. unterscheiden dabei zwei Hauptstrategien des *Scaling out*:

Deliberate replication (Moore et al., 2015, S. 77) bzw. die bewusste Replikation meint die gezielte Wiederholung von Programmen oder Initiativen an anderen Orten, meist in ähnlicher Form.

Spreading principles (Moore et al., 2015, S. 78) bzw. die Verbreitung von Prinzipien bezeichnet die Weitergabe grundlegender Ideen, Werte oder Handlungslogiken einer Innovation über Netzwerke, politische Prozesse oder zivilgesellschaftliche Dynamiken. Beide Strategien verfolgen das Ziel, die Reichweite und den Einfluss einer Initiative zu vergrößern, unterscheiden sich jedoch hinsichtlich des Grades formaler Steuerung und der Offenheit für lokale Anpassungen (Moore et al., 2015, S. 77–78).

Scaling Up bzw. „Scaling up through policy or legal change“ (Moore et al., 2015, S. 79), bezeichnet die vertikale Verankerung sozialer Innovationen in institutionellen, politischen oder gesetzlichen Strukturen. Ziel dieser Strategie ist es, systemische Veränderungen herbeizuführen, die über lokale Wirkzusammenhänge hinausreichen.

Moore et al. unterscheiden dabei zwei Ansätze:

Erstens die direkte Einflussnahme auf politische oder rechtliche Rahmenbedingungen, etwa durch Gesetzesänderungen oder neue Fördermechanismen. Zweitens die Bündelung lokaler Politiken zu übergreifenden Bewegungen.

Im Gegensatz zur bloßen Replikation zielt *scaling up* auf eine strukturelle Transformation, indem bestehende Systeme verändert oder ersetzt werden. Entscheidend ist dabei, institutionelle Kontexte angemessen zu berücksichtigen, da diese stark variieren können (Moore et al., 2015, S. 77-79).

Scaling deep bezeichnet die tiefe Veränderung kultureller Narrative, sozialer Normen und kollektiver Denk- und Handlungsmuster. Ziel ist es, soziale Innovationen langfristig im gesellschaftlichen Selbstverständnis zu verankern. Moore et al. beschreiben zwei zentrale Strategien:

Erstens die bewusste Neurahmung gesellschaftlicher Narrative, von den Autor:innen als „Generating big cultural ideas“ bezeichnet (Moore et al., 2015, S. 79), mit dem Ziel, dominante Werte und Einstellungen zu verändern. Dies kann etwa durch neue Erzählungen, symbolische Sprache oder alternative Sinnangebote geschehen. Zweitens die Förderung transformativer Lernprozesse, die gemeinsame Denkweisen und Praktiken in Netzwerken und Organisationen langfristig prägen sollen.

Scaling deep zielt somit weniger auf Reichweite oder institutionelle Einbindung, sondern auf die kulturelle Tiefenstruktur sozialer Systeme. (Moore et al., 2015, S. 79-81)

Die drei Skalierungsformen *scaling out*, *scaling up* und *scaling deep* treten in der Praxis häufig gemeinsam auf und können sich gegenseitig verstärken. Dies ist besonders bei tiefgreifendem systemischem Wandel von Bedeutung (Moore et al., 2015, S. 79-82).

Deutlich wird dies auch durch die folgende Abbildung, welche die inhaltlichen Überschneidungen der drei Skalierungsformen verdeutlicht (Moore et al., 2015, S. 80).

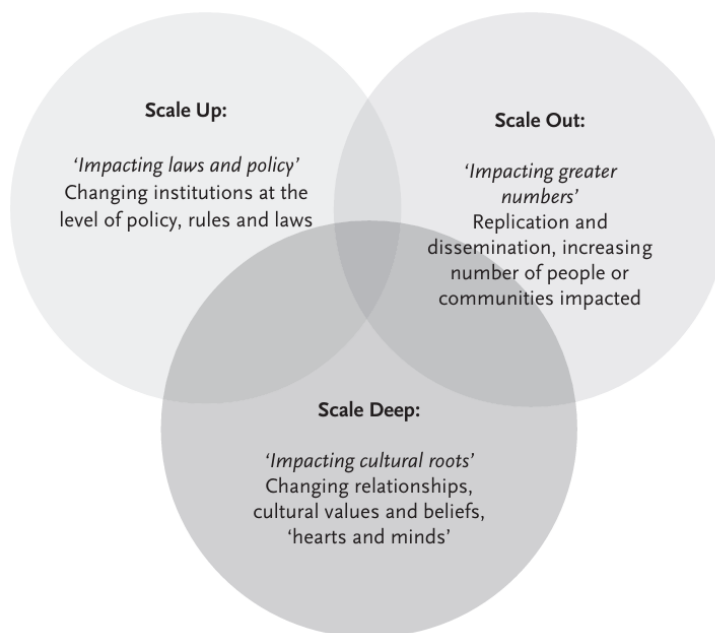


Abbildung 2: Scaling out, scaling up and scaling deep for social innovation (Moore et al., 2015, S. 75)

2.4 Ergänzender theoretischer Ansatz: Transition Management

Ein weiterer theoretischer Zugang zur Skalierung sozialer Innovationen findet sich bei Westley und Antadze (2010). Sie erweitern ökonomisch geprägte Modelle um institutionentheoretische und systemische Perspektiven. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Analyse von Wirkungsausweitungen jenseits linearer Wachstumslogiken. Ihr konzeptioneller Rahmen zeigt, dass erfolgreiche Skalierung nicht nur auf Reichweite und Wiederholung abzielt, sondern tiefgreifende institutionelle Veränderungen voraussetzt. Um diese Perspektive zu konkretisieren, unterscheiden Westley und Antadze (2010) drei zentrale Ansätze, wie Skalierung in komplexen sozialen Systemen gelingen kann.

Ein erster Ansatz bezieht sich auf die Skalierung durch Marktmechanismen. Hier wird soziale Innovation als Wechselspiel von effektiver Nachfrage und effektivem Angebot verstanden: Wirksame soziale Innovationen entstehen laut Westley und Antadze dort, wo ein gesellschaftliches Bedürfnis mit zahlungsfähiger Nachfrage zusammentrifft und mit einem skalierbaren, funktionalen Angebot bedient werden kann (Westley und Antadze, 2010, S. 8-9).

Westley und Antadze (2010) weisen darauf hin, dass marktgestützte Erklärungen soziale Innovationen nur unzureichend erfassen. In ihrer Analyse zeigen sie, dass vielfältige Akteurinnen und Akteure beteiligt sind, zum Beispiel staatliche Einrichtungen, Stiftungen, Medien und die Wissenschaft. Diese fungieren als vermittelnde Instanzen zwischen Bedürfnissen und Finanzierung. Dadurch wird die Logik direkter Marktbeziehungen deutlich überlagert. Besonders heben sie drei eng miteinander verknüpfte Dynamiken hervor, die das Verhältnis von Angebot und Nachfrage beeinflussen:

Erstens die gesellschaftliche Wahrnehmung von Bedarf, zweitens die Übersetzung dieser Bedarfe in Anträge und Förderstrategien sowie drittens die thematische Setzung durch Medien und Forschung.

Aus diesen Beobachtungen schließen die Autor:innen, dass Skalierung in diesem Bereich stark von intermediären Strukturen abhängt. Sie ist somit nicht allein durch tatsächliche Bedarfe bestimmt, sondern Ausdruck eines politischen und kulturellen Aushandlungsprozesses, der über marktbezogene Mechanismen hinausgeht (Westley und Antadze, 2010, S. 9-12).

Im dritten Teil ihrer Analyse konzentrieren sich Westley und Antadze (2010) auf institutionelle Unternehmer:innen. Diese verfolgen das Ziel, bestehende politische, wirtschaftliche und kulturelle Strukturen so zu verändern, dass soziale Innovationen dauerhaft verankert werden können. Die Autor:innen betonen, dass diese Form der Skalierung nicht eindeutig planbar ist. Vielmehr hängt sie stark vom jeweiligen Kontext und vom richtigen Zeitpunkt ab. Neue Impulse auf lokaler Ebene können unter günstigen Bedingungen tiefgreifende Veränderungen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene auslösen. Damit institutionelle Skalierung gelingt, braucht es strategisch günstige Zeitfenster sowie Personen mit spezifischen Kompetenzen. Dazu zählen unter anderem die Fähigkeit zur Mustererkennung, zur Mobilisierung von Ressourcen, zur

Sinnvermittlung und zur politischen Kommunikation (Westley und Antadze, 2010, S. 12-15). Damit ergänzen sie die Perspektiven von Moore et al. (2015) und Lam et al. (2020) um eine systemisch fundierte, institutionentheoretisch reflektierte Dimension der Skalierungsstrategie.

3 Methodik

Kapitel 3 erläutert das methodische Vorgehen der vorliegenden Fallstudie. Zunächst wird das Forschungsdesign der qualitativen Einzelfallstudie vorgestellt und begründet. Anschließend folgt die Beschreibung der empirischen Datengrundlage, die in Form einer transkribierten Gruppendiskussion vorliegt. Darauf aufbauend wird die Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) systematisch dargestellt. Abschließend werden das entwickelte Kategoriensystem sowie das zugehörige Codebuch präsentiert, das sowohl theoriegeleitete als auch datengestützte Kategorien umfasst.

3.1 Forschungsdesign: Qualitative Einzelfallstudie

Die vorliegende Arbeit folgt einem qualitativen Forschungsansatz in Form einer theoriebasierten Einzelfallstudie. Dieses methodische Vorgehen orientiert sich an der Fallstudienforschung nach Yin (2003), die sich insbesondere dann eignet, wenn komplexe soziale Phänomene im Kontext realweltlicher Gegebenheiten untersucht werden sollen. Anders als experimentelle Designs zielt die qualitative Fallstudie nicht auf Kontrolle oder Standardisierung, sondern auf ein vertieftes Verständnis von Zusammenhängen, Dynamiken und Bedeutungen innerhalb eines spezifischen Untersuchungsgegenstands (Yin, 2003, S. 1-3, 11-14).

Der gewählte Fall, die Skalierungsdiskussion rund um die Initiative Ankerplatz Stade, stellt ein exemplarisches Beispiel im Sinne theoriebasierter Einzelfallstudien dar, wie sie Yin (2003) beschreibt. Die Eignung ergibt sich aus mehreren Aspekten. Erstens handelt es sich um ein gemeinwohlorientiertes Stadtentwicklungsprojekt mit partizipativer, modularer und nicht-kommerzieller Ausrichtung. Zweitens befindet sich das Projekt in einer frühen Phase strategischer Skalierung, in der zentrale Weichenstellungen getroffen werden. Drittens liegen sowohl interne Reflexionsprozesse als auch erste Überlegungen zu Transfer- und Kooperationsmodellen vor. Diese Konstellation ermöglicht es, nicht nur bestehende Strategien zu untersuchen, sondern

auch Ambivalenzen, Aushandlungen und Spannungsfelder im Prozess der Skalierung zu analysieren. Die Kontextualisierung des Projekts, die in Kapitel 4 erläutert wird, bildet dabei eine wichtige Grundlage. Sie erlaubt es, die Ergebnisse der empirischen Analyse im Licht der strukturellen, institutionellen und kulturellen Rahmenbedingungen des Ankerplatzes zu interpretieren (Yin, 2003, S. 40-46).

3.2 Datengrundlage: Gruppendiskussion

Die empirische Analyse dieser Arbeit basiert auf dem vollständigen Transkript eines Workshops, der am 19. Februar 2025 im Rahmen des Forschungsprojekts „FlexCity“ der Universität Hamburg durchgeführt wurde. Die Veranstaltung war als geführte Gruppendiskussion im Sinne der dokumentarischen Methode konzipiert. Dieses Verfahren ermöglicht es, kollektive Bedeutungsbildungsprozesse im sozialen Kollektiv sichtbar zu machen und eignet sich daher besonders für partizipative Forschungsdesigns (Bohnsack, 2009, S. 493–496, 499–501).

An der Gruppendiskussion nahmen acht Personen teil, darunter drei Mitglieder des Ankerplatz-Teams (A1 bis A3) sowie fünf Forschende der Universität Hamburg (F1 bis F5). Der Workshop auf Basis der Verstärkungstheorie von Lam et al. (2020) hatte eine Dauer von etwa 180 Minuten, wurde aufgezeichnet und anschließend manuell transkribiert. Ergänzend zum gesprochenen Diskussionsverlauf wurde ein Metaplanboard genutzt, auf dem Konzepte und Strukturüberlegungen in Form von Klebezetteln, Clustern und Verbindungslinien visualisiert wurden. Dieses Material unterstützte die Interpretation der Diskussion, indem es visuelle Hinweise auf thematische Schwerpunkte und mögliche kollektive Ordnungsmuster bot.

3.3 Methodisches Vorgehen: Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz

Zur systematischen Auswertung des erhobenen Materials wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) verwendet. Dieses Verfahren kombiniert deduktive und induktive Elemente der Kategorienbildung und eignet sich besonders für die strukturierte Analyse transkribierter Gruppengespräche, wie sie in dieser Arbeit vorliegen (Kuckartz, 2018, S. 63-68, 97-98).

Ziel der Analyse war es, thematische Schwerpunkte, Deutungsmuster, argumentative Strategien sowie Spannungsfelder in der Diskussion um Skalierungsansätze sichtbar zu machen. Das methodische Vorgehen orientierte sich an dem siebenstufigen Analysemodell von Kuckartz:

1. **Initiierende Textarbeit:** Erste Lektüre des Transkripts zur Identifikation zentraler Themen und Anfertigung von Memos
2. **Theoriegeleitete Entwicklung von Hauptkategorien:** Ableitung zentraler Kategorien aus dem theoretischen Rahmen (siehe Kapitel 2), insbesondere gestützt auf Lam et al. (2020) und Moore et al. (2015).
3. **Kodierung des gesamten Materials mit Hauptkategorien:** Erste Codierung anhand der deduktiv entwickelten Kategorien.
4. **Zusammenstellung aller Codierungen je Kategorie:** Sortierung und Sichtung der codierten Textstellen.
5. **Induktive Entwicklung von Subkategorien:** Differenzierung und Detaillierung der Hauptkategorien basierend auf dem Material.
6. **Zweite Kodierungsrunde mit vollständigem Kategoriensystem:** Anwendung des erweiterten Systems auf das gesamte Material.
7. **Analyse und Interpretation:** Theoretisch gestützte Auswertung der codierten Textsegmente (siehe Kapitel 5) sowie Visualisierung der Ergebnisse.

(Kuckartz, 2018, S. 100-111)

Auf eine weiterführende Visualisierung der Ergebnisse wurde bewusst verzichtet, da die Darstellung der Kategorienbildung und Codierung bereits durch das Kategoriensystem bzw. die Kodierungstabelle abgedeckt ist und zusätzliche grafische Darstellungen keinen inhaltlichen Mehrwert für die Beantwortung der Forschungsfrage erbracht hätten.

Die Kodierung erfolgte mithilfe der Software MAXQDA, die eine transparente Organisation, Visualisierung und Reflexion von Kategorien und Codes ermöglicht. Sie dient dazu, die Kodierung systematisch zu strukturieren und die Kategorien übersichtlich zu ordnen. Darüber hinaus bietet MAXQDA Visualisierungen zur Häufigkeit und Verteilung zentraler Themen, wodurch ein fundierter Überblick über die Workshopinhalte entsteht. Besonders hilfreich ist die Paraphrasierungsfunktion zur Verdichtung inhaltlich längerer Aussagen, da sie die Zuordnung zu den Kategorien erleichtert (Kuckartz, 2018, S. 93–94, 174–184).

Das entwickelte Kategoriensystem basiert auf einer Kombination aus theoriegeleiteten und datengeleiteten Verfahren. Aus dem theoretischen Rahmen (Kapitel 2) wurden zunächst fünf Hauptkategorien abgeleitet:

- Skalierungsformen
- Prinzipien und Leitbilder
- Plattformidee „FlexCity“
- Rollenverteilung und Kooperationen
- Herausforderungen und Spannungsfelder

Diese wurden im Verlauf der Codierung um zahlreiche Subkategorien erweitert, die direkt aus dem empirischen Material induktiv gebildet wurden. Ein Auszug aus der Kodierungstabelle illustriert die Struktur (Kuckartz, 2018, S. 95-96).

Oberkategorie 2: Prinzipien und Leitbilder

Kategorie 2.1: Verpflichtende Prinzipien

Seite, Person	Aussage
S.42, A2	<i>Und das ist aber auch hier Gemeinschaft, Community. Ich bin halt eher auf die Gemeinnützigkeit als erstes gegangen, weil ich dachte, okay, auch wenn wir weitergehen, soll es ja dem Gemeinwohl entsprechen.</i>

Das vollständige Kategoriensystem mit allen Ober- und Unterkategorien inklusive Definitionen befindet sich in **Anlage I** der Arbeit. Die Kodierungstabelle, also die Zuordnung von Aussagen aus dem Transkript zu den ermittelten Kategorien befindet sich in **Anlage II** der Arbeit. Das gesamte Transkript befindet sich in **Anlage III**.

Inhalte aus dem digitalen Miro-Board des Forschungsbüros für soziale Innovationen der Universität Hamburg wurden zur Validierung der erfassten Kategorien und Definitionen genutzt. Sie wurden jedoch nicht in das Projekt eingebettet und entsprechend kodiert, da diese eigenständig und zum großen Teil ohne direkte Absprache mit den Mitgliedern des Ankerplatzes Stade gesammelt wurden. Sie halfen dennoch dabei, implizite Annahmen oder Prioritäten der Workshopteilnehmenden nachzuvollziehen.

3.4 Reflexion methodischer Herausforderungen

Die gewählte Methodik bringt spezifische Herausforderungen mit sich. Erstens ist das empirische Material auf eine einzige Gruppendiskussion beschränkt, was die Vielfalt

der berücksichtigten Sichtweisen einschränkt. Einschätzungen weiterer relevanter Akteurinnen und Akteure, etwa aus der Stadtverwaltung oder aus potenziellen Transferkommunen, fehlen. Daher kann keine umfassende Einschätzung aus Sicht aller wichtigen Beteiligten an möglichen Skalierungsprozessen vorgenommen werden. Ebenso wurde der Workshop einschließlich der Gruppendiskussion entlang der Verstärkungstheorie von Lam et al. (2020) konzipiert, wodurch den Teilnehmenden bereits vorab eine inhaltliche Orientierung vorgegeben wurde.

Zweitens ist eine Gruppendiskussion und damit auch ein Workshop, ein sozialer Interaktionsraum, in dem kommunikative Dynamiken, Rollenverteilungen und gruppenspezifische Aushandlungsprozesse eine wichtige Rolle spielen. Dominante Teilnehmende können dabei die Gesprächsführung übernehmen, während zurückhaltendere Personen weniger Gehör finden. Infolgedessen werden bestimmte Perspektiven möglicherweise nicht ausreichend eingebracht, was zu einer Verzerrung des Diskussionsergebnisses führen kann. Dies tritt zum Beispiel dann auf, wenn einzelne Teilnehmende durch gegensätzliche Beiträge verunsichert sind oder annehmen, ihre Sichtweise werde bereits von der Gruppe geteilt. Eine methodisch strenge Repräsentativität aller Teilnehmenden ist in diesem Zusammenhang nicht zwingend gegeben (Lamnek und Krell, 2010, S. 429-430).

Drittens bleibt die qualitative Inhaltsanalyse trotz ihres systematischen Vorgehens ein interpretativer Prozess. Die Codierung erfolgt nicht automatisiert, sondern basiert auf der Deutungs- und Verstehensleistung der auswertenden Person. Kuckartz (2018) betont, dass Textauswertung und Codierung in der qualitativen Inhaltsanalyse an „Interpretation, Klassifikation und Bewertung“ gebunden sind (Kuckartz 2018, S. 27). Auch Lamnek und Krell (2010) betonen den interpretativen Charakter qualitativer Auswertungsverfahren. Die Analyse folgt dabei keiner festen Deutungsstruktur, sondern beruht auf der Deutungsleistung der Forschenden. Die Verarbeitung des erhobenen Materials erfolgt in einem interpretierenden Zugriff, der stark durch das theoretische Vorverständnis geprägt ist. Dieses beeinflusst, welche Inhalte im Text als bedeutsam erkannt und wie sie innerhalb des Analyseprozesses eingeordnet werden (Lamnek und Krell, 2010, S. 465).

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurde in der Auswertung besonders auf eine transparente, dokumentierte Codierung geachtet. Das Kategoriensystem wurde iterativ entwickelt und mit Beispielen aus dem Material belegt, um die Nachvollziehbarkeit der Interpretation zu stärken. Zudem erfolgte eine wiederholte Reflexion des eigenen Vorverständnisses, um die Perspektive der Forschenden möglichst offen und theoriegeleitet einzubringen. Auch bei der Moderation des Workshops wurde darauf geachtet, allen Teilnehmenden gleichermaßen Raum zur Äußerung zu geben und dominante Sprecher nicht unbegrenzt wirken zu lassen.

Diese Überlegungen zur methodischen Begrenzung bilden zugleich die Grundlage für eine realistische Einschätzung der Aussagekraft der Analyseergebnisse im sechsten Kapitel.

4 Der Ankerplatz Stade im Kontext

Der Ankerplatz Stade bildet den zentralen Untersuchungsgegenstand dieser Fallstudie. Um die spätere Analyse der Skalierung einordnen zu können, werden im Folgenden zentrale Merkmale der Initiative dargestellt. Dazu gehören ihr Ursprung und ihre Zielsetzung, grundlegende Leitbilder, die räumlich-funktionale Struktur, organisatorische Aspekte sowie die Anbindung an das übergeordnete Projekt „FlexCity“.

4.1 Ursprung und Zielsetzung der Initiative

Der Ankerplatz Stade wurde im Jahr 2022 als gemeinwohlorientiertes Stadtentwicklungsprojekt ins Leben gerufen. Die Initiative ist im Zentrum der Hansestadt Stade auf dem Platz „Am Sande“ verortet, einem früher als Parkplatz genutzten Areal inmitten der historischen Altstadt. Die Wahl dieses Standorts erfolgte bewusst: Einerseits ist er gut zugänglich und öffentlich sichtbar, andererseits bot er bislang wenig Aufenthaltsqualität. Ziel der Initiative ist es, diesen Raum in einen multifunktionalen Ort für Begegnung, Beteiligung und gemeinwohlorientiertes Handeln zu verwandeln (Ankerplatz Stade, o. J.; Zukunftsräume Niedersachsen, 2023).

Vor diesem Hintergrund lässt sich der Ankerplatz als Nachhaltigkeitsinnovation einordnen. Im Sinne der Transformationsforschung steht er exemplarisch für eine soziale Innovation, die auf intentionale Neukonfigurationen sozialer Praktiken abzielt,

etwa durch partizipative Formate, gemeinschaftliche Nutzung und gemeinwohlorientierte Gestaltung. Als solche ist der Ankerplatz nicht auf technologische Neuerungen ausgerichtet, sondern wirkt durch neue kulturelle Bedeutungen, veränderte Nutzungsmuster und kooperative Organisationsformen. Damit erfüllt das Projekt zentrale Merkmale von Systeminnovationen, wie sie in der Nachhaltigkeitsforschung beschrieben werden: die Verbindung sozialer Innovationen mit infrastrukturellen Veränderungen und langfristigen kulturellen Lernprozessen (Schneidewind und Scheck, 2013, S. 229–232).

Das Projekt versteht sich als Reaktion auf gegenwärtige Herausforderungen städtischer Räume, darunter die Verödung von Innenstädten, die Reduktion sozialer Treffpunkte sowie der Rückgang gesellschaftlicher Teilhabe an urbaner Entwicklung. Der Ankerplatz möchte hierfür innovative Impulse setzen und experimentelle, flexible und kreative Formen der Stadtgestaltung erproben. Durch seine temporäre und mobile Infrastruktur sowie seinen partizipativen Ansatz bietet er Raum für niedrigschwellige Beteiligung, soziale Innovationen und kreative Nutzung durch die Stadtgesellschaft (Ankerplatz Stade, o. J.; Zukunftsräume Niedersachsen, 2023).

4.2 Leitbilder, Prinzipien und Trägerschaft

Der Ankerplatz Stade wird durch eine Reihe grundlegender Leitbilder und Prinzipien geprägt, die das Selbstverständnis und die Arbeitsweise des Projekts bestimmen. Die räumliche Gestaltung folgt einem modularen Ansatz: Schiffscontainer dienen als zentrale Bauelemente, die in ihrer Anordnung flexibel sind und an unterschiedliche örtliche Gegebenheiten angepasst werden können. Diese Bauweise ermöglicht eine temporäre Nutzung in verschiedenen städtischen Räumen und unterstützt eine variable Nutzungskonfiguration.

Ein wesentliches Merkmal dieser Struktur ist die funktionale Differenzierung der einzelnen Module. Die Container sind technisch unabhängig, mobil einsetzbar und können je nach Bedarf einzeln oder in Kombination versetzt werden. So entsteht eine bedarfsgerechte Konfiguration des Ankerplatzes, die auf unterschiedliche städtische Situationen reagieren kann. Aktuell umgesetzte oder geplante Module umfassen:

Containerbezeichnung	Funktionsbeschreibung
Havenbüro / Planbude	Büro- und Sanitärcontainer, der als organisatorische Zentrale und Anlaufstelle dient.
Next-Gen-Container	Chillout-Bereich von Jugendlichen für Jugendliche
Haven-Arena	Aufblasbares Modul für sportliche und bewegungsorientierte Aktivitäten.
Kraftkiste	Outdoor-Fitnesscontainer mit öffentlich zugänglichen Trainingsgeräten.
Havn-Studio	Mediencontainer mit Ausstattung für Podcasting, Videoproduktion und Social Media.
Stagebox	Mobile Bühne für Konzerte, Kulturveranstaltungen und Aufführungen.
Klimakiste	Bildungsmodul mit Fokus auf Umweltbildung, Nachhaltigkeit und Urban Gardening.
Kochcontainer	Mobile Küche für gemeinschaftliche Kochaktionen und kulinarische Projekte.
BikeBox	Fahrradabstellplätze mit Ladefunktion für E-Bikes.
Butscherbox	Kindercontainer mit Kletter-, Rutsch- und Spielelementen.
Spiel- und Sportbox	Digitale Verleihstation für Spiel- und Sportmaterialien.

(Ankerplatz Stade, o. J.)

Ein zentrales Prinzip ist die Gemeinnützigkeit. Das Projekt wird vom gemeinnützigen Verein Ankerplatz Stade e. V. getragen, der seit 2022 für Konzeption, Umsetzung und Weiterentwicklung verantwortlich ist. Sämtliche Angebote sind bisher kostenfrei zugänglich. Die Finanzierung erfolgt vorrangig über Fördermittel des Landes Niedersachsen im Rahmen des Programms Zukunftsräume Niedersachsen, ergänzt durch projektbezogene Unterstützung der Stadt Stade, Drittmittel, Spenden und ehrenamtliches Engagement. Die dabei verfolgte, nicht-kommerzielle Ausrichtung stellt sicher, dass alle finanziellen Ressourcen ausschließlich für den Betrieb und die Weiterentwicklung des Projekts verwendet werden (Ankerplatz Stade, o. J.; Stadt Stade, 2022; Zukunftsräume Niedersachsen, 2023)

Darüber hinaus ist der Ankerplatz eng mit lokalen Strukturen vernetzt. Die Projektkoordination arbeitet mit kommunalen Stellen sowie zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren aus Bereichen wie Kultur, Bildung und Soziales zusammen, um das Vorhaben langfristig im lokalen Umfeld zu verankern. Aktuell wird das Projekt von über 60 Partnerorganisationen mit vielfältigen thematischen und institutionellen Hintergründen unterstützt. Zu diesen zählen unter anderem die Universität Hamburg, die Sparkasse Stade-Altes Land und Aktion Mensch (Ankerplatz Stade, o.J.; Zukunftsräume Niedersachsen, 2023).

Partizipation stellt ein weiteres zentrales Leitbild dar. Der Ankerplatz versteht sich als offene Plattform, die Bürgerinnen und Bürger sowie lokale Initiativen zur Mitwirkung einlädt. Die Projektstruktur eröffnet unterschiedliche Möglichkeiten zur Mitgestaltung und setzt auf gemeinschaftliches Handeln im Sinne zivilgesellschaftlicher Teilhabe. Dies zeigt sich in einer Vielzahl öffentlich zugänglicher Veranstaltungen, die gemeinsam mit der Community entwickelt werden. Beispiele dafür sind ein regelmäßig stattfindendes Kleidertauschangebot, das nachhaltigen Konsum fördert, sowie das Fußballturnier „Havenliga“, das Begegnung im Stadtteil unterstützen soll (Ankerplatz Stade, o.J.). Trotz dieses einladenden und durchlässigen Charakters legt das Projektteam Wert auf ein konsistentes Erscheinungsbild. Gestaltungsmerkmale wie ein maritimes Farbkonzept, das Containerdesign, wiederkehrende grafische Elemente sowie digitale Werkzeuge wie QR-Codes tragen zu einer hohen Wiedererkennbarkeit bei und verbinden die verschiedenen Bestandteile des Projekts visuell miteinander (Ankerplatz Stade, o. J.).

4.3 Anbindung an das Projekt „FlexCity“ und interne Organisation

Der Ankerplatz Stade ist in das universitäre Entwicklungsprojekt „FlexCity“ eingebunden, das vom Research Center for Organizations, Society and Innovation (ROSI) der Universität Hamburg entwickelt wird. Ziel von „FlexCity“ ist es, modulare und gemeinwohlorientierte Stadtentwicklungsstrukturen zu gestalten, zu erproben und langfristig zu verstetigen. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung temporärer Stadträume mit partizipativer Ausrichtung, die soziale Innovationen fördern und städtische Transformationsprozesse niedrigschwellig unterstützen.

Der Ankerplatz fungiert dabei als lokales Pilotprojekt innerhalb dieses Rahmens. „FlexCity“ bietet konzeptionelle Grundlagen in Bereichen wie Gestaltung, Methodik, Kommunikation und Betrieb. Darüber hinaus wird im Rahmen des Projekts an der Entwicklung eines tragfähigen und nachhaltigen Geschäftsmodells gearbeitet, das den langfristigen Betrieb des Ankerplatzes unterstützen soll. Anders als ein standardisiertes Modell oder Franchise ist „FlexCity“ offen angelegt und erlaubt eine kontextspezifische Umsetzung. Ziel ist ein lernendes Netzwerk von Akteurinnen und Akteuren, das auf gemeinsamen Prinzipien basiert, jedoch lokal angepasst wird (Universität Hamburg – Fachbereich Sozialökonomie, o. J.; Universität Hamburg – ROSI, o. J.).

Innerhalb dieses Kooperationsrahmens übernimmt der Ankerplatz eigenständig die operative Umsetzung vor Ort. Die Verantwortung für Konzeption, Weiterentwicklung und Organisation liegt beim gemeinnützigen Verein Ankerplatz Stade e. V., der das Projekt seit 2022 koordiniert. Das Projektteam besteht aus zwei hauptverantwortlichen Leitungen (intern als „Captains“ bezeichnet) sowie fünf weiteren Mitgliedern (genannt „Steuerjungs“ bzw. „Steuerdeerns“), die jeweils unterschiedliche fachliche Schwerpunkte einbringen. Ihre Tätigkeiten reichen von Öffentlichkeitsarbeit über räumliche Gestaltung und architektonische Planung bis hin zur aktiven Betreuung einzelner Container. Diese interdisziplinäre Zusammensetzung ermöglicht ein agiles Arbeiten auf Augenhöhe und fördert innovative Ansätze gemeinwohlorientierter Stadtentwicklung (Ankerplatz Stade, o. J.).

Die vorangegangene Darstellung des Ankerplatzes zeigt, wie das Projekt organisatorisch aufgestellt ist und welche Prinzipien seine gemeinwohlorientierte Praxis prägen. Aufbauend auf dieser Kontextualisierung richtet sich der analytische Blick nun auf die Frage, wie sich das Konzept des Ankerplatzes perspektivisch weiterentwickeln und in andere Kontexte übertragen lässt. Grundlage der folgenden Analyse ist das Transkript eines partizipativ konzipierten Workshops, in dem verschiedene Skalierungsansätze diskutiert und bewertet wurden.

5 Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse

Im Workshop wurde deutlich, dass es kein einheitliches Verständnis darüber gibt, wie der Ankerplatz skaliert werden soll. Die Beiträge spiegelten ein breites Spektrum

strategischer Ansätze wider, das von der vollständigen Übertragung bis zur offenen Verbreitung grundlegender Prinzipien reicht. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, wie sich strukturelle Wiedererkennbarkeit mit Offenheit für lokale Kontexte in Einklang bringen lässt.

5.1 Skalierungsformen

Die Diskussion um eine geeignete Skalierungsmöglichkeiten offenbarte ein breites Spektrum an Vorstellungen und strategischen Überlegungen. Dabei zeigten sich unterschiedliche Präferenzen hinsichtlich der Balance zwischen standardisierter Übertragbarkeit und lokaler Kontextsensibilität.

5.1.1 Übertragung als Komplettpaket

Einige Workshopteilnehmende brachten die Idee ein, das Konzept des Ankerplatzes als vollständiges „Komplettpaket“ zur Verfügung zu stellen. Dieses sollte physische Module, Nutzungskonzepte, Beteiligungsinstrumente und eine gestalterische Identität umfassen. Eine standardisierte Übertragung könne die Implementierung erleichtern, insbesondere wenn ergänzende Formate wie Schulungen, Beratungen oder digitale Werkzeuge bereitgestellt werden. Gleichzeitig wurde betont, dass solche Angebote den partizipativen und ortsspezifischen Charakter nicht gefährden dürften. Das Komplettpaket wurde daher als freiwilliges, anpassbares Angebot verstanden. Diskutiert wurden gestufte Modelle, die sich nach lokalen Ressourcen und Bedarfen richten, sowie mögliche Voraussetzungen wie ein klares Bekenntnis zu Prinzipien wie Gemeinnützigkeit und Partizipation.

Insgesamt wurde deutlich, dass der Erfolg eines Komplettpakets stark von unterstützenden Strukturen abhängt und zugleich davon, ob eine Balance zwischen praktischer Übertragbarkeit und der Wahrung zentraler Leitlinien gelingt.

5.1.2 Verbreitung über Prinzipien & Netzwerke

Im Kontrast zum Modelltransfer wurde die strategische Verbreitung von Prinzipien, Denkweisen und sozialen Praktiken diskutiert. Der Ankerplatz wurde dabei eher als Impulsgeber und nicht als festes Format verstanden. Ziel ist es, zentrale Werte wie Gemeinwohlorientierung, Offenheit und Partizipation zugänglich zu machen, ohne feste Strukturen oder Vorgaben vorzugeben. Vorgeschlagen wurden Formate wie digitale Dokumentationen, Netzwerktreffen, Vorträge oder Hospitationen, über die andere Kommunen Anregungen erhalten können. Die Verbreitung soll dabei auf Freiwilligkeit,

Offenheit und kontextbezogener Weiterentwicklung beruhen. Zugleich wurde betont, dass das Projekt keine ausgeprägte Markenidentität anstrebt, sondern als offenes Konzept verstanden werden möchte. Eine lose Verbindung über einen gemeinsamen Wertekanon, beispielsweise im Rahmen der „FlexCity“-Plattform, wurde als geeigneter Ansatz identifiziert.

5.1.3 Mischformen und skalierbare Rahmenbedingungen

Ein dritter Ansatz bestand in der Idee, ein Rahmenkonzept zu entwickeln, das zentrale Prinzipien vorgibt und zugleich Gestaltungsspielräume offenlässt. Dieses Modell wurde als Mittelweg zwischen Komplettpaket und freier Prinzipienverbreitung beschrieben.

Mehrere Teilnehmende schlugen ein Baukastensystem vor. Kommunen könnten daraus bedarfsgerecht Module oder Unterstützungsangebote auswählen. Auch gestufte Modelle wurden diskutiert, etwa mit offenen Basisressourcen und zusätzlichen Formaten für engere Anbindung an die Plattform. Zentral war die Frage, welche Elemente als unverzichtbar gelten und welche anpassbar sind. Es bestand Einigkeit darüber, dass bestimmte Prinzipien erhalten bleiben müssen, während andere Aspekte flexibel gestaltet werden können. Diese Balance bildet die Verbindung zur folgenden Kategorie über Prinzipien und Leitbilder.

5.2 Prinzipien und Leitbilder

Ein zentrales Thema im Workshop war die Frage, welche Werte das Projekt prägen und wie diese bei einer Skalierung erhalten bleiben können. Deutlich wurde die Unterscheidung zwischen einem verbindlichen Kern aus Prinzipien wie Gemeinnützigkeit und Partizipation und flexiblen Elementen der Umsetzung. Die Diskussion kreiste um die Balance zwischen normativer Verbindlichkeit und kontextbezogener Offenheit.

5.2.1 Verpflichtende Prinzipien

Im Workshop wurden Gemeinnützigkeit, Partizipation, Offenheit und Modularität als zentrale Grundlagen des Projekts benannt. Diese Prinzipien gelten als Voraussetzung für Glaubwürdigkeit, Vertrauen und gesellschaftliche Legitimität. Besonders betont wurde die Gemeinnützigkeit, da sie für Unabhängigkeit gegenüber politischen und wirtschaftlichen Interessen steht. Ebenso wurde hervorgehoben, dass Offenheit und Beteiligung für eine breite Zielgruppe dauerhaft gewährleistet sein müssen. Die Modularität wurde als Ausdruck von Anpassungsfähigkeit verstanden, die sich nicht auf

eine feste Containerstruktur beschränkt. Einigkeit bestand darin, dass diese Prinzipien nicht nur bewahrt, sondern aktiv gesichert werden müssen, um das Projekt glaubwürdig auf andere Standorte übertragen zu können.

5.2.2 Flexible Elemente

Neben den festen Prinzipien wurden andere Projektbestandteile deutlich offener bewertet. Dazu zählen die Containerstruktur, das visuelle Erscheinungsbild und konkrete Beteiligungsformate. Diese Elemente sollen an lokale Gegebenheiten, Zielgruppen und räumliche Bedingungen angepasst werden können. Die Teilnehmenden sprachen sich dafür aus, solche Gestaltungsspielräume bewusst zu nutzen. Genannt wurden etwa regionale Farbgebungen oder angepasste Beteiligungsmethoden. Wichtig war dabei, dass die Anpassungen das Selbstverständnis des Projekts nicht verändern.

Gleichzeitig wurde betont, dass flexible Elemente zur Wiedererkennbarkeit beitragen können. Voraussetzung ist jedoch, dass die grundlegende Idee klar erkennbar bleibt. Gemeint ist damit die Verbindung von Gemeinwohl, Offenheit und modularer Nutzung.

5.2.3 Visuelle Kohärenz und Markenkern

Im Workshop wurde kontrovers diskutiert, wie stark sich das Projekt über visuelle Merkmale definieren sollte. Einige Teilnehmende betonten die Vorteile eines einheitlichen Erscheinungsbildes für Wiedererkennbarkeit und Transfer. Andere warnten davor, dass ein festes Design den offenen, partizipativen Charakter einschränken könnte. Statt eines verbindlichen Markenauftritts wurde ein zurückhaltender Umgang mit visueller Identität vorgeschlagen. Genannt wurden dezente Hinweise wie ein kleines Logo oder der Zusatz „Ein Projekt der FlexCity-Plattform“. Die gemeinsame Haltung sollte stärker über Inhalte als über Form vermittelt werden. Als identitätsstiftend wurde daher eher ein geteilter Wertekanon gesehen als formale Gestaltungsvorgaben.

5.3 Plattformidee „FlexCity“

Im Workshop wurde „FlexCity“ als zentrale Plattform zur Begleitung der Skalierung verstanden. Sie soll gemeinwohlorientierte Stadtentwicklungsprojekte durch Austausch, Wissenstransfer und Sichtbarkeit unterstützen. Dabei steht nicht die Steuerung im Vordergrund, sondern eine lernorientierte Infrastruktur.

5.3.1 Funktionen der Plattform

Die Plattform „FlexCity“ wurde im Workshop als zentrales digitales Instrument zur Skalierung verstanden. Sie soll Wissen bereitstellen, Austausch fördern und die Sichtbarkeit gemeinwohlorientierter Projekte stärken. Vorgeschlagen wurden unter anderem eine digitale Wissensdatenbank, Praxisbeispiele, Erklärvideos und ein Konfigurator für Modulanordnungen. Auch rechtliche und technische Hinweise wurden als hilfreich genannt. Zusätzlich wurde der Bedarf an persönlicher Beratung, Coaching und moderierten Austauschformaten betont. „FlexCity“ soll eine lernende Gemeinschaft unterstützen, in der sich Verwaltung, Zivilgesellschaft und Stadtentwicklung begegnen. Dabei wurde betont, dass die Plattform keine Top-down-Vorgaben machen soll, sondern durch klare Unterstützungsangebote lokale Initiativen begleiten und vernetzen kann.

5.3.2 Rolle des Ankerplatzes innerhalb der Plattform

Im Plattformmodell wurde der Ankerplatz Stade als Pilotprojekt mit Vorbildfunktion beschrieben. Seine Aufgabe besteht darin, Erfahrungen weiterzugeben und andere Städte zu inspirieren, ohne feste Vorgaben zu machen. Genannt wurden digitale Dokumentationen, Vorträge, Austauschformate und Vor-Ort-Besuche. Das Projekt soll zeigen, wie Prinzipien praktisch umgesetzt werden können, ohne als Vorlage im engen Sinn zu dienen. Langfristig wurde die Rolle als dynamisch beschrieben. Zu Beginn könne der Ankerplatz als Orientierungspunkt dienen und sich im weiteren Verlauf in ein offenes Netzwerk einfügen.

5.3.3 Abgrenzung zu Franchise-Strukturen

Im Workshop wurde deutlich, dass das Projekt keine zentral gesteuerte Lizenzstruktur anstrebt. Stattdessen wurde eine wertebasierte Plattform bevorzugt, die Vielfalt und Eigenverantwortung vor Ort ermöglicht. Gleichzeitig wurde betont, dass koordinierende Funktionen notwendig sind. Dazu zählen Aufgaben wie die Qualitätssicherung, die Pflege einer gemeinsamen Wissensbasis und die Bereitstellung zentraler Ressourcen. Diese Funktionen sollen unterstützend wirken und nicht kontrollierend eingreifen. Die Plattform soll verbindliche Prinzipien sichern und gleichzeitig individuelle Umsetzungen ermöglichen. Damit grenzt sie sich deutlich von klassischen Franchisekonzepten ab und verfolgt einen solidarischen sowie lernorientierten Ansatz.

5.4 Rollenverteilung und Kooperation

Die Frage nach tragfähigen Strukturen für eine Skalierung führte im Workshop auch zu Überlegungen zur internen Organisation und zu externen Partnerschaften. Diskutiert wurden sowohl die Anforderungen an ein zentrales Skalierungsteam als auch die Bedeutung kooperativer Netzwerke.

5.4.1 Interne Strukturierung

Im Workshop wurde die Einrichtung eines festen Skalierungsteams als zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Projekts diskutiert. Ein solches Team soll den Wissenstransfer unterstützen, neue Standorte begleiten und die Einhaltung der Projektprinzipien gewährleisten. Neben fachlicher Expertise wurden auch zeitliche und kommunikative Ressourcen als notwendig genannt. Vorgeschlagen wurde, bestehende Erfahrungen aus dem Team gezielt zu nutzen. Ein Beispiel dafür ist die formalisierte Rolle einer Ansprechperson für Außenkommunikation und Partnerbeziehungen. Darüber hinaus wurde angeregt, die internen Aufgaben stärker zu differenzieren. Ziel ist eine tragfähige Struktur, die sowohl operative Aufgaben als auch die inhaltliche Weiterentwicklung ermöglicht.

5.4.2 Externe Partnerschaften

Externe Partnerschaften wurden im Workshop als zentral für eine nachhaltige Skalierung bewertet. Genannt wurden unter anderem Verwaltungen, zivilgesellschaftliche Organisationen, Planungsbüros, Stiftungen sowie Akteure aus Bildung und Kultur. Zugleich wurde betont, dass Kooperationen auf Augenhöhe erfolgen müssen. Der gemeinwohlorientierte, nicht kommerzielle Charakter des Projekts soll auch bei wachsender Reichweite erhalten bleiben. Eine einseitige Einflussnahme durch wirtschaftliche oder politische Interessen wurde kritisch gesehen. Vielmehr brauche es partnerschaftliche Strukturen, die sich am Grundverständnis des Projekts orientieren. Konkrete Partnerinstitutionen wie lokale Wirtschaftsförderungen, urbane Planungsakteure oder zivilgesellschaftliche Netzwerke wurden als potenzielle Mitträger benannt. Ziel sei es, ein vielfältiges Netzwerk aufzubauen, das an bestehende lokale Strukturen anschließt und die langfristige Anschlussfähigkeit sichert.

5.5 Spannungsfelder und Herausforderungen

Die Diskussion im Workshop machte deutlich, dass mit dem Wunsch nach Skalierung auch grundlegende Zielkonflikte verbunden sind. Diese betreffen sowohl strategische

Entscheidungen als auch die praktische Umsetzung. Im Mittelpunkt standen Fragen nach der richtigen Balance zwischen Steuerung und Offenheit, Belastbarkeit und Wachstum sowie Prinzipientreue und Anpassung.

5.5.1 Standardisierung vs. Kontextuelle Offenheit

Ein zentrales Spannungsfeld in der Diskussion betraf das Verhältnis zwischen Standardisierung und Offenheit für lokale Kontexte. Einerseits wurde betont, dass strukturierte und wiedererkennbare Elemente wie Containerkonzepte, visuelle Gestaltung oder Beteiligungsformate die Übertragbarkeit erleichtern und Orientierung bieten können. Andererseits bestand Einigkeit darüber, dass eine zu starke Vereinheitlichung die Vielfalt lokaler Gegebenheiten unterlaufen und partizipative Prozesse einschränken könnte. Die Teilnehmenden warnten davor, kreative Ansätze und Eigenlogiken vor Ort durch formale Vorgaben zu blockieren. Es brauche eine genaue Differenzierung zwischen verbindlichen Prinzipien und flexiblen Bestandteilen. Wiedererkennbarkeit wurde grundsätzlich als hilfreich eingeschätzt, sollte aber nicht auf Kosten von Offenheit und lokaler Identität gehen. Mehrere Beiträge plädierten für einen modularen Rahmen, der eine feste Grundlage schafft, ohne die Umsetzung zu normieren. Damit verbunden war die Forderung nach einer Struktur, die als Orientierung dient, aber Raum für eigene Gestaltungsansätze lässt. Die Herausforderung besteht darin, diesen Rahmen so zu gestalten, dass er zugleich Klarheit und Anpassungsfähigkeit ermöglicht.

5.5.2 Kapazitätsengpässe und Belastung des Teams

Im Workshop wurde wiederholt auf die begrenzten personellen und zeitlichen Ressourcen im aktuellen Projektteam hingewiesen. Die Teilnehmenden äußerten Bedenken, dass zusätzliche Aufgaben durch Beratung, Koordination und Qualitätssicherung im Zuge einer Skalierung zu einer Überlastung führen könnten. Besonders kritisch wurde die Erwartung gesehen, dass das bestehende Team dauerhaft als zentrale Anlaufstelle für neue Standorte fungiert. Ohne gezielte Ressourcenerweiterung sei dies nicht leistbar. Gefordert wurde daher ein professionelles Skalierungsteam oder zumindest eine fest verankerte Rolle mit klaren Zuständigkeiten. Als mögliche Entlastung wurden alternative Modelle genannt, etwa über begrenzte Unterstützungsangebote, mehr Selbstorganisation auf lokaler Ebene oder die Einbindung externer Fachstellen. Deutlich wurde, dass eine Skalierung ohne strukturelle

Absicherung das bestehende Projekt nicht nur überfordern, sondern auch gefährden könnte.

5.5.3 Prinzipientreue, Governance und Steuerung

Im Zuge der Skalierungsüberlegungen wurde die Sorge geäußert, dass zentrale Werte und Leitideen des Projekts verwässert oder funktionalisiert werden könnten. Besonders die Prinzipien Gemeinnützigkeit, Partizipation und Modularität wurden als schützenswert benannt. Sie gelten nicht nur als identitätsstiftend, sondern auch als Grundlage für Vertrauen in der Zusammenarbeit mit Partnerinnen und Partnern. Kritisch betrachtet wurde die Möglichkeit, dass unter dem Label der Skalierung wirtschaftliche oder politische Interessen Einfluss gewinnen könnten. Um dies zu verhindern, wurde die Notwendigkeit geeigneter Steuerungsmechanismen betont. Dabei wurde klargestellt, dass Steuerung nicht im Sinne von Kontrolle verstanden werden soll, sondern als Rahmen, der Prinzipien sichert und neue Initiativen unterstützt.

Diskutiert wurden mögliche Kriterien für die Zugehörigkeit zur Plattform, transparente Verfahren zur Aufnahme neuer Standorte und Mechanismen zum Umgang mit Abweichungen vom gemeinsamen Werteverständnis. Offenheit und Vielfalt sollen erhalten bleiben, gleichzeitig müsse aber eine klare Linie gegenüber normativen Abweichungen gezogen werden. Die Herausforderung besteht darin, eine Steuerungs- und Koordinationsstruktur zu entwickeln, die auf Qualität, Unterstützung und einer gemeinsamen Haltung basiert. Gleichzeitig soll sie ohne zentrale Kontrolle auskommen und die lokale Eigenlogik respektieren.

6 Diskussion

Die qualitativen Ergebnisse des Workshops lassen sich eng mit zentralen theoretischen Konzepten der Skalierungs- und Transformationsforschung verknüpfen. Sie zeigen, dass das Ankerplatz-Team ein differenziertes und spannungssensibles Verständnis von Skalierung entwickelt hat, das über lineare Replikationslogiken hinausgeht. Im Folgenden werden die empirisch erfassten Konzepte in Bezug zu den Modellen von Moore et al. (2015), Lam et al. (2020) sowie Westley und Antadze (2010) gesetzt.

6.1 Interpretation im Kontext der Theorie

Die Ergebnisse der qualitativen Analyse zeigen, dass im Projekt Ankerplatz eine differenzierte Vorstellung von Skalierung besteht, die sich nicht auf eine rein technische

Replikation beschränkt. Vielmehr wird deutlich, dass das Projekt zwischen kultureller, institutioneller und struktureller Wirkung verortet ist. Damit steht es in engem Zusammenhang mit den theoretischen Konzepten von Lam et al. (2020), Moore et al. (2015) sowie Westley und Antadze (2010).

Lam et al. (2020) beschreiben drei Verstärkungsmodi, die sich in der Diskussion klar wiederfinden lassen. Die interne Weiterentwicklung, zum Beispiel durch den Aufbau organisatorischer Kapazitäten, Zuständigkeiten und Steuerungsstrukturen, lässt sich als innere Verstärkung (*amplifying within*) interpretieren. Die Idee, Formate wie Containermodule, Beteiligungskonzepte oder digitale Werkzeuge übertragbar zu gestalten, weist auf eine äußere Verstärkung hin (*amplifying out*). Darüber hinaus spielt die kulturelle Tiefenwirkung eine zentrale Rolle. Gemeint ist damit die bewusste Weitergabe von Werten wie Partizipation, Offenheit und Gemeinwohlorientierung. Diese Dimension entspricht der tiefen Verstärkung (*amplifying beyond*), die als besonders transformativ beschrieben wird (Lam et al., 2020, S. 10-17).

Das Modell von Moore et al. (2015) ist eng mit diesen Überlegungen verknüpft, legt den Fokus jedoch stärker auf strategische Umsetzungsformen. Das *scaling out* zeigt sich deutlich in der Diskussion über die strukturierte Weitergabe von Containermodulen und Formaten. Gleichzeitig wurden Ideen formuliert, wie zentrale Prinzipien über Netzwerke, Dokumentationen oder Austauschformate verbreitet werden können (Moore et al., 2015, S. 77–79). Neben diesen stärker formatorientierten Strategien rückte im Workshop auch die Frage in den Blick, wie Haltungen und Werte weitergetragen werden können. Es wurde betont, dass die Wirkung des Ankerplatzes nicht nur in seiner Struktur, sondern auch in seiner kulturellen Praxis liegt. Dieser Ansatz lässt sich als *scaling deep* deuten, da er auf langfristige Veränderungen von Narrativen, Denkweisen und sozialen Praktiken abzielt (Moore et al., 2015, S. 79–81). Die Forderung nach institutioneller Absicherung, zum Beispiel durch Förderprogramme, rechtliche Rahmenbedingungen oder politische Unterstützung, verweist wiederum auf *scaling up*. Moore et al. (2015) betonen, dass die Verknüpfung aller drei Ansätze entscheidend ist, um soziale Innovationen dauerhaft im System zu verankern (Moore et al., 2015, S. 79-82).

Westley und Antadze (2010) erweitern diese Perspektive um eine systemisch-institutionelle Betrachtung. Besonders ihr Konzept der „institutionellen Unternehmer:innen“ ist relevant: Im Ankerplatz-Team werden Aufgaben wie Ressourcenmobilisierung, Mustererkennung und Sinnvermittlung bereits wahrgenommen. Die Plattform „FlexCity“ kann als intermediäre Struktur verstanden werden, die genau jene koordinierenden, sichtbarmachenden und stabilisierenden Funktionen erfüllt, die Westley und Antadze (2010) als Voraussetzung für strukturelle Transformation beschreiben. Gleichzeitig zeigen die Workshopbeiträge, dass Skalierung weder planbar noch linear gedacht wird. Vielmehr bewegt sich das Projekt in einem Spannungsfeld zwischen strategischer Gestaltung und responsiver Anpassung an den jeweiligen Kontext. Es handelt sich um einen dynamischen Prozess, der hohe Anforderungen an Steuerung, Offenheit und Kommunikation stellt (Westley und Antadze, 2010, S. 8-13).

Insgesamt macht die Analyse deutlich, dass das Projekt Ankerplatz theoretisch anschlussfähig an aktuelle Diskurse zu Skalierung und Transformation ist. Die Verbindung aus organisatorischer Konsolidierung, kultureller Tiefenwirkung und institutioneller Einbettung spiegelt ein komplexes und spannungssensibles Verständnis wider. Skalierung wird hier nicht als lineare Vervielfältigung eines Modells verstanden, sondern als reflexiver Lern- und Entwicklungsprozess, der auf nachhaltige Systemveränderung zielt.

6.2 Bewertung und Übertragbarkeit der diskutierten Skalierungsansätze

Die im Workshop entwickelten Skalierungsansätze spiegeln unterschiedliche strategische Überlegungen wider. Sie reichen von einer vollständigen Übertragung als Komplettpaket über die lose Prinzipienverbreitung bis hin zu modularen Hybridformen. Im Folgenden werden diese Ansätze hinsichtlich ihrer Stärken, Herausforderungen und Übertragbarkeit kritisch bewertet.

Die Idee eines Komplettpakets, das physische Module, Beteiligungsformate und visuelle Identität bündelt, bietet aus pragmatischer Perspektive eine hohe Anschlussfähigkeit. Gerade für Kommunen mit begrenzten Ressourcen kann ein solches Modell eine greifbare Einstiegsmöglichkeit darstellen. Standardisierte Container, bewährte Formate und digitale Hilfsmittel können die Implementierung erleichtern.

Allerdings birgt dieses Modell auch Risiken: Eine zu starke Vereinheitlichung könnte die Kontextsensibilität unterlaufen und dem partizipativen Anspruch des Projekts widersprechen. Moore et al. (2015) warnen in diesem Zusammenhang vor einer rein linearen Replikation, die kulturelle und institutionelle Bedingungen ausblendet und so transformative Potenziale begrenzt (Moore et al., 2015, S. 78). Eine erfolgreiche Übertragung im Sinne eines Komplettpakets wäre daher auf begleitende Beratung, verbindliche Prinzipien und flexible Anpassungsmöglichkeiten angewiesen.

Der Ansatz einer offenen Prinzipienverbreitung legt den Fokus auf kulturelle Wirkung und soziale Praktiken. Er erscheint besonders geeignet, um längerfristige Veränderungen in Planungskulturen, Handlungsfragen und zivilgesellschaftlicher Zusammenarbeit anzustoßen. Formate wie Netzwerktreffen, digitale Dokumentation oder Hospitationen fördern informelles Lernen und stärken die Verbreitung gemeinwohlorientierter Ideen. Diese Wirkungsebene wird von Moore et al. als *scaling deep* beschrieben. Damit ist ein Ansatz gemeint, der zwar schwer quantifizierbar ist, aber tiefgreifende kulturelle Transformationen ermöglichen kann (Moore et al., 2015, S. 79-81).

Gleichzeitig ist diese Form der Skalierung in ihrer Wirkung schwerer steuerbar und setzt ein gewisses Maß an intrinsischer Motivation bei den aufnehmenden Akteurinnen und Akteuren voraus. Ohne strukturelle Rahmung oder intermediäre Unterstützung kann die Umsetzung im lokalen Raum ausbleiben oder beliebig wirken. Auf dieses Risiko verweisen auch Westley und Antadze (2010) mit Blick auf nicht institutionell eingebettete Innovationspfade (Westley und Antadze, 2010, S. 10-11).

Die diskutierten Mischformen, insbesondere in Form eines modularen Rahmenkonzepts, erscheinen als besonders anschlussfähig. Sie bieten die Möglichkeit, zentrale Werte und Strukturen zu sichern und gleichzeitig Spielräume für kontextspezifische Umsetzungen zu lassen. Ein solches Baukastensystem kann niedrigschwellige Einstiegsmöglichkeiten schaffen, ohne den offenen Charakter des Projekts aufzugeben. Lam et al. (2020) betonen, dass gerade eine Kombination aus innerer Konsolidierung, äußerer Ausweitung und kultureller Verstärkung zur Wirksamkeit nachhaltiger Initiativen beiträgt. Voraussetzung für den Erfolg eines solchen Modells sind jedoch klare Kriterien, die festlegen welche Elemente verpflichtend sind und welche angepasst werden können (Lam et al., 2020, S. 11-12).

Im Hinblick auf die Übertragbarkeit der Ansätze in andere Kontexte zeigt sich, dass es keine universell geeignete Strategie gibt. Vielmehr hängt die Skalierbarkeit des Ankerplatzes von verschiedenen Faktoren ab. Dazu zählen unter anderem kommunale Offenheit, vorhandene Infrastrukturen, Kooperationsbereitschaft und die Fähigkeit zur eigenständigen Weiterentwicklung. Die Balance zwischen Prinzipientreue und Flexibilität ist dabei von zentraler Bedeutung. Eine glaubwürdige und wirksame Skalierung kann nur gelingen, wenn die Kernidee des Projekts erhalten bleibt und gleichzeitig lokale Eigenlogiken berücksichtigt werden. Westley und Antadze (2010) weisen darauf hin, dass erfolgreiche institutionelle Transformation stets auch vom richtigen Zeitpunkt, von geeigneten intermediären Strukturen und von handlungsfähigen Personen abhängt (Westley und Antadze, 2010, S. 12-13).

Die im Workshop diskutierten Ansätze bilden eine wertvolle Grundlage. Sie verdeutlichen, dass Skalierung im Fall des Ankerplatzes nicht als statischer Transfer verstanden werden sollte, sondern als dynamischer Aushandlungsprozess. Die Bewertung dieser Ansätze legt nahe, dass ein integratives Hybridmodell, das strukturelle, kulturelle und institutionelle Dimensionen verknüpft, besonders geeignet erscheint. Diese Überlegung wird im folgenden Abschnitt weiter ausgearbeitet.

6.3 Entwicklung eines eigenen Skalierungskonzepts für den Ankerplatz

Auf Basis der empirischen Ergebnisse und theoretischen Einordnungen lässt sich für den Ankerplatz Stade ein eigenständiges Skalierungskonzept formulieren, das als *Kontextoffene-Modular-Skalierung* beschrieben werden kann. Es verbindet zentrale Erkenntnisse aus dem Workshop mit theoretischen Impulsen aus der Transformationsforschung und zielt auf eine mehrdimensionale, dynamische Skalierungspraxis ab, die strukturelle, kulturelle und institutionelle Wirkungsebenen integriert.

Kern dieses Konzepts ist die Entwicklung eines modularen Baukastensystems, das praxisorientierte Formate, partizipative Methoden und gestalterische Prinzipien enthält. Diese Elemente können interessierten Kommunen zur Verfügung gestellt werden, ohne den Charakter eines normierenden Modells anzunehmen. Vielmehr soll es sich um ein adaptives Gerüst handeln, das als Ressourcengrundlage dient, aber bewusst Spielräume für lokale Aneignung, Mitgestaltung und Weiterentwicklung lässt. Die physische Modularität der Containerstruktur dient dabei als sichtbares Symbol für eine übertragbare, aber offene Systemlogik.

In Verbindung mit dem Baukastensystem wurde im Workshop der Vorschlag einer klaren Prinzipienarchitektur entwickelt. Die identifizierten Leitlinien, insbesondere Gemeinnützigkeit, Partizipation, Offenheit und Kontextsensibilität, bilden das normative Fundament der Skalierung. Ihre Einhaltung soll nicht durch formale Kontrolle eines Wertekatalogs, sondern durch Selbstverpflichtung, transparente Kommunikation und unterstützende Rahmenbedingungen sichergestellt werden. Diese Orientierung an geteilten Werten entspricht dem Konzept des *scaling deep* und zielt auf eine langfristige kulturelle Verankerung (Moore et al., 2015, S. 79-81; Lam et al., 2020, S. 16).

Die Anbindung an die Plattform „FlexCity“ wird als intermediäre Struktur verstanden, die Ressourcen bereitstellt, Wissen sichert und Prinzipientreue unterstützt. Im Sinne von Lam et al. (2020) sowie Westley und Antadze (2010) übernimmt die Plattform eine strukturierende Funktion, ohne zentralistisch zu wirken. Sie bietet Orientierung, nicht Kontrolle. Gleichzeitig ermöglicht sie sowohl horizontale als auch vertikale Verbindungen zwischen den beteiligten Initiativen. Auf diese Weise kann nicht nur der Transfer einzelner Formate gelingen, sondern auch eine strategische Weiterentwicklung im Verbund.

Die vorgeschlagene *Kontextoffene-Modular-Skalierung* verbindet somit drei zentrale Wirklogiken: Erstens das *scaling out* durch die Bereitstellung übertragbarer Formate und Module, zweitens das *scaling deep* durch eine bewusste Werteverbreitung und kulturelle Orientierung sowie drittens das *scaling up* durch die institutionelle Einbettung über die FlexCity-Plattform und mögliche Kooperationen mit Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft (Moore et al., 2015, S. 77-81; Lam et al., 2020, S. 16, Westley und Antadze, 2010, S.12-13).

Besonders hervorzuheben ist die lernorientierte Ausrichtung des Modells. Skalierung wird nicht als Abschluss, sondern als fortlaufender Prozess verstanden, der Reflexionsschleifen, Feedback und lokale Rückkopplung integriert. Die Einführung neuer Standorte wird daher nicht nur als Implementierung, sondern als gemeinschaftliche Weiterentwicklung verstanden, bei der die Plattform nicht nur Angebote macht, sondern auch Impulse aufnimmt.

Das vorgeschlagene Konzept lässt sich nicht auf eine normative Idealform reduzieren, sondern ist als offenes Rahmenmodell zu verstehen, das eine verbindliche Haltung mit anpassbaren Formen verbindet. Es vereint strukturelle Klarheit mit kultureller Offenheit und institutioneller Tragfähigkeit. Damit bietet es eine anschlussfähige Strategie für die Weiterentwicklung und Skalierung gemeinwohlorientierter Stadtentwicklungsprojekte wie dem Ankerplatz Stade.

Das Schaubild visualisiert die zentralen Bausteine der Kontextoffenen-Modular-Skalierung. Es fasst die normativen Grundlagen, die tragenden Prinzipien sowie die Rolle von „FlexCity“ als intermediäre Plattform in einem integrierten Modell zusammen.

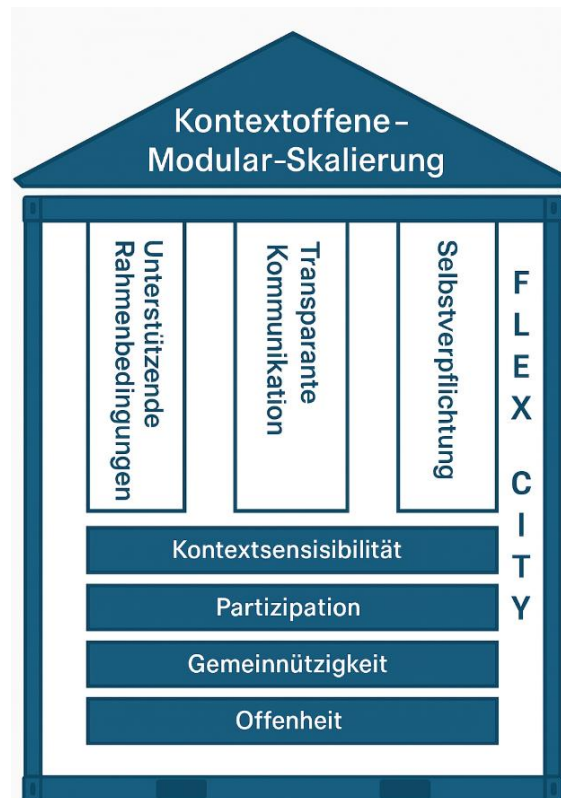


Abbildung 3: Kontextoffene-Modular-Skalierung: Bausteine und Strukturprinzipien des entwickelten Skalierungskonzepts
Eigene Darstellung

7 Fazit

Ziel dieser Bachelorarbeit war es, herauszuarbeiten, welche Form oder Kombination von Skalierungsansätzen sich am ehesten mit der Konzeption der Initiative Ankerplatz Stade vereinbaren lässt und aus welchen Gründen gerade diese als besonders geeignet erscheint. Grundlage der Untersuchung war eine qualitative Inhaltsanalyse eines partizipativ angelegten Workshops, ergänzt durch theoretische Bezugnahmen auf aktuelle Konzepte der Skalierungs- und Transformationsforschung.

Die Ergebnisse zeigen, dass unter den beteiligten Akteurinnen und Akteuren kein einheitliches Verständnis von Skalierung besteht. Statt einer standardisierten Replikation wurde ein flexibler und anpassungsfähiger Umgang mit Skalierungsideen

bevorzugt. Im Zentrum stand der Wunsch, den offenen, gemeinwohlorientierten und kontextsensiblen Charakter des Projekts auch bei einer Übertragung in andere Kontexte zu bewahren.

Deutlich wurde, dass weder ein Komplettpaket noch eine rein ideelle Verbreitung als ausreichend erachtet wird. Stattdessen favorisieren die Beteiligten eine Kombination übertragbarer Elemente mit klarer Werteorientierung und lokaler Offenheit. Zentral ist dabei das Prinzip, keine starren Vorgaben zu machen, sondern Impulse bereitzustellen, die an die jeweiligen Gegebenheiten vor Ort angepasst werden können.

Als übergreifende Erkenntnis wurde ein eigenes Skalierungsmodell entwickelt, das als *Kontextoffene-Modular-Skalierung* beschrieben werden kann. Dieses Konzept kombiniert strukturierte Angebote mit partizipativen Gestaltungsspielräumen, baut auf eine klare Prinzipienbasis und wird durch unterstützende Plattformstrukturen wie „FlexCity“ ergänzt. Es schafft damit einen flexiblen Handlungsrahmen, der sowohl konkrete Umsetzung als auch längerfristige Lern- und Transformationsprozesse ermöglicht.

Die Forschungsfrage lässt sich somit wie folgt beantworten: Am besten mit der Konzeption des Ankerplatzes Stade vereinbar ist ein hybrider, kontextsensibler Skalierungsansatz, der klare Werte mit struktureller Offenheit verbindet und durch eine lernende Infrastruktur begleitet wird. Dieses Profil wird durch das in dieser Arbeit entwickelte Konzept der *Kontextoffenen-Modular-Skalierung* aufgegriffen, das differenzierte, anpassbare Wege der Weiterentwicklung eröffnet, ohne die grundlegenden Werte des Projekts zu gefährden.

8 Ausblick

8.1 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Für eine gelingende Skalierung des Ankerplatzes lassen sich aus der Analyse mehrere zentrale Empfehlungen ableiten. Statt einer einseitigen Übertragung sollte eine flexible Verbindung struktureller, kultureller und institutioneller Ansätze verfolgt werden, die dem offenen Charakter des Projekts entspricht. Zentrale Prinzipien wie Gemeinnützigkeit, Partizipation und Kontextsensibilität sollten klar definiert, transparent vermittelt und durch geeignete Strukturen abgesichert werden, um ihre

Wirksamkeit auch bei einer Weiterentwicklung des Projekts zu gewährleisten. Ein digitaler Katalog gemeinsamer Werte und Leitprinzipien kann dazu beitragen, diese Orientierung sichtbar zu machen und langfristig zu sichern.

Zur Entlastung des bestehenden Teams sind unterstützende Infrastrukturen notwendig. Plattformen wie „FlexCity“ oder andere Partner können hier eine koordinierende Funktion übernehmen, zum Beispiel durch praxisnahe Wissensangebote, Beratungsformate und den Austausch zwischen engagierten Personen aus Verwaltung, Zivilgesellschaft und Stadtentwicklung. Zudem sollte ein festes Skalierungsteam eingerichtet werden, das Anfragen bündelt, operative Prozesse begleitet und eine kontinuierliche Qualitätssicherung ermöglicht. Partnerschaften mit öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren sollten auf gemeinsamen Werten beruhen und vorausschauend aufeinander abgestimmt werden, um langfristige Wirkung und lokale Anschlussfähigkeit zu fördern.

8.2 Perspektiven für die Forschung

Die vorliegende Arbeit liefert erste qualitative Einblicke in die strategische Auseinandersetzung mit Skalierung im Kontext gemeinwohlorientierter Stadtentwicklung. Aufbauend darauf ergeben sich drei zentrale Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschung:

Erstens wäre eine vergleichende Analyse weiterer Stadtinitiativen sinnvoll, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Skalierungsstrategien herauszuarbeiten und das vorgeschlagene Modell einer *Kontextoffenen-Modular-Skalierung* weiterzuentwickeln.

Zweitens bieten sich Langzeitstudien an, die die Wirkung struktureller, kultureller und institutioneller Verstärkungsformen über einen längeren Zeitraum hinweg untersuchen.

Drittens sollte die Steuerungs- und Koordinationspraxis lernorientierter Plattformmodelle wie „FlexCity“ vertieft untersucht werden, insbesondere im Hinblick auf Qualitätssicherung, Vielfalt und partizipative Prozesse.

Diese Forschungsansätze können dazu beitragen, das Verständnis von Skalierung sozialer Innovationen sowohl theoretisch zu präzisieren als auch praxisnah zu erweitern.

8.3 Abschließender Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat am Beispiel des Ankerplatzes Stade gezeigt, dass Skalierung im gemeinwohlorientierten Stadtkontext weder linear noch standardisierbar ist. Vielmehr erfordert sie ein sensibles Austarieren zwischen Prinzipientreue, Anpassungsfähigkeit und struktureller Unterstützung. Die im Workshop entwickelten Ansätze spiegeln eine hohe Bereitschaft zur Reflexion und eröffnen Perspektiven für eine verantwortungsvolle Weiterentwicklung.

Gerade vor dem Hintergrund schwindender öffentlicher Räume und dem Verlust städtischer Orte sozialer Begegnung bietet der Ankerplatz einen vielversprechenden Gegenentwurf. Er steht exemplarisch für eine neue Form urbaner Infrastruktur, die partizipativ, flexibel und wertorientiert gestaltet ist. Auch wenn das Projekt noch am Anfang steht und viele Strukturen erst im Aufbau sind, zeigt sich bereits jetzt das Potenzial, Impulse weit über Stade hinaus zu setzen.

Die Frage nach der Skalierung stellt sich dabei nicht als drängendes operatives Problem, sondern als strategische Zukunftsaufgabe. Sie verlangt keine schnellen Antworten, sondern vorausschauendes Denken, geteilte Verantwortung und lernende Strukturen. Der Ankerplatz bietet hierfür ein stabiles Fundament und eröffnet die Möglichkeit, Stadträume neu zu denken. Damit leistet diese Arbeit einen Beitrag zur theoretischen Diskussion über soziale Innovation und Nachhaltigkeitstransformation. Zugleich liefert sie Impulse zur Weiterentwicklung in Forschung und Praxis.

Literaturverzeichnis

- Ankerplatz Stade. (n. d.). Website des Projekts Ankerplatz Stade.
Abgerufen am 15. Juni 2025 von <https://www.ankerplatz-stade.de/>
- Bohnsack, R., & Przyborski, A. (2007). Gruppendiskussionsverfahren und Focus Groups. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9258-1_31
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung. (2022). Innenstädte transformieren! Neue Wege zu lebendigen Stadtzentren (IzR – Informationen zur Raumentwicklung, 2/2022). Stuttgart: Franz Steiner Verlag. <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2022/2/downloads/izr-2-2022-komplett-dl.pdf>
- Global Environment Facility Independent Evaluation Office. (2021). GEF support to scaling up impact (Evaluation Report No. 138). Washington, DC: GEF IEO. <https://www.gefio.org/sites/default/files/documents/evaluations/scaling-up.pdf>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Lam, D. P. M., Martín-López, B., Wiek, A., Bennett, E. M., Frantzeskaki, N., Horcea-Milcu, A. I., & Lang, D. J. (2020). Scaling the impact of sustainability initiatives: A typology of amplification processes. *Urban Transformations*, 2(1), Artikel 3. <https://doi.org/10.1186/s42854-020-00007-9>
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Moore, M. L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: Strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. *The Journal of Corporate Citizenship*, 58. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2015.ju.00009>
- Schneidewind, U., & Scheck, H. (2013). Die Stadt als „Reallabor“ für Systeminnovationen. In J. Rückert-John (Hrsg.), *Soziale Innovation und Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18974-1_12

Stadt Stade. (2022, 23. Februar). Ankerplatz: Hansestadt Stade erhält Fördergeld.

Abgerufen am 15. Juni 2025 von <https://www.stadt-stade.info/portal/pressemitteilungen/ankerplatz-hansestadt-stade-erhaelt-foerdergeld-900002691-20390.html>

Tippmann, E., Ambos, T. C., Del Giudice, M., Monaghan, S., & Ringov, D. (2023).

Scale-ups and scaling in an international business context. *Journal of World Business*, 58(1), Artikel 101397. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101397>

Universität Hamburg – Fachbereich Sozialökonomie. (n. d.). FlexCity – Modulare

Räume für soziale Innovationen. Abgerufen am 15. Juni 2025 von <https://www.wiso.uni-hamburg.de/rosi/d-projekte/flexcity-neu.html>

Universität Hamburg – Research Center for Organizations, Society and Innovation

(ROSI). (n. d.). Research Center for Organizations, Society and Innovation (ROSI). Abgerufen am 15. Juni 2025 von <https://www.wiso.uni-hamburg.de/rosi.html>

Vrhovac, Z., Ruess, P., & Schaufler, C. (2021). #ELASTICITY – Experimentelle

Innenstädte und öffentliche Räume der Zukunft: Empirische Szenariostudie der Innovationspartnerschaft Innenstadt 2030+. *Future Public Space* (W. Bauer, O. Riedel & S. Braun, Hrsg.). Stuttgart: Fraunhofer IAO. <https://doi.org/10.24406/publica-fhg-301096>

Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social

innovation for greater impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), Artikel 2. <https://innovation.cc/document/2010-15-2-2-making-a-difference-strategies-for-scaling-social-innovation-for-greater-impact/>

Whyte, W. H. (1988/2009). *City: Rediscovering the Center*. New York, NY: University of Pennsylvania Press. <https://www.pennpress.org/9780812220742/city>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (Applied Social Research Methods Series; Vol. 5)

Zukunftsräume Niedersachsen. (n. d.). Ankerplatz Stade. Abgerufen am 15. Juni 2025

<https://www.zukunftsräume-niedersachsen.de/index.php/community/seiten/19-ankerplatz-stade>